



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

**Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de
Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del
Distrito di- c6 Guayaquil, 2020.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Educación

AUTOR:

Mgs. Hidalgo Altamirano, Omar Armando (ORCID: 0000-0002-6504-3728)

ASESOR:

Dr. Arévalo Luna, Edmundo (ORCID: 0000-0001-8948-7449)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PIURA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo académico a Dios guía de mis pasos, a mis hijos Xiomara, Orlando y Jandry que se convirtieron en fuente de ayuda y ánimo.

AGRADECIMIENTO

Ser grato es una de las virtudes más loables en el ser humano, haciendo uso de esta virtud, agradezco a la Universidad Cesar vallejo, a los docentes que impartieron sus catedra y a mis compañeros y compañeras de este proceso educativo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	15
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de la investigación.	32
3.2 Variables y Operacionalización	32
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.4. Aspectos éticos	35
IV. RESULTADOS	37
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. PROPUESTA	37
REFERENCIAS	50
ANEXOS	54
ANEXOS 1: Ficha técnica de la propuesta	54
Anexo 2: Ficha técnica del instrumento	57
Anexo 3: Matriz de validación para medir el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil	60
Anexo 5: Cuestionario	64
ANEXO 6: Cuadro de Operacionalización de las variables.	79
Variables y Operacionalización	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables fáctica, temática y propositiva	32
Tabla 2: Cuadro de resumen de actividades de la propuesta para el diseño de gestión de recursos	41
Tabla 3: Plan Operativo de la propuesta	43
Tabla 4: Sesión 1: Conocimientos profesionales	46
Tabla 5: Sesión 2: Experiencia Laboral	46
Tabla 6: Sesión 3: Conocimiento pedagógico	47
Tabla 7: Sesión 4: Normatividad legal y asignación de funciones	48
Tabla 8: Sesión 5: Proceso curriculares según las funciones	48
Tabla 9: Sesión 6: Cumplimiento de funciones y monitoreo	48
Tabla 10: Sesión 7: Procesos de integración de metas	49

ÍNDICE DE ABREVIATURA

ARH	Administración de Recursos Humanos.
BSC	Balance Score Card.
D1-C6	Distrito 1, Circuito 6.
TICS	Tecnología, Información y Comunicación.
UNESCO	Organización De las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura.

RESUMEN

La presente investigación titulada como Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del distrito D1- C6 Guayaquil, 2020 tuvo como objetivo general Analizar la gestión de recursos humanos e identificar qué propuesta de la teoría de Chiavenato de administración de recursos humanos se puede considerar para la mejora en la gestión de la administración en las instituciones de educación básica del D1 – C6 Guayaquil. Por otro lado, cabe indicar que como parte de la propuesta se elaboró un instrumento para medir el nivel de la gestión de recursos humanos el cual consta de 46 ítems y fue validado por criterio de jueces, finalmente, como parte de las conclusiones de la investigación propositiva se obtuvo que se realizó un análisis cualitativo observacional evidenciando que hay diversas falencias en sus procesos de gestión, todo ello por la falta de un modelo adecuado para la eficiencia de la administración del recurso humano, por lo cual identificado ello, como parte de la propuesta teórica se tomó lo expuesto por Chiavenato (2000), en su libro administración de recursos humanos, logrando obtener un modelo de gestión basado exclusivamente en dichas falencias.

Palabras Claves: Gestión, Administración, Recurso Humano

ABSTRACT

The present objective of the human resources management model according to the Chiavenato theory to strengthen administration in schools in the district of Guayaquil, 2020 was to analyze the management of human resources and identify which proposal of the Chiavenato theory of administration of human resources can be considered for the improvement in the administration management in the basic education institutions of D1 - C6 Guayaquil. On the other hand, it should be noted that as part of the proposal, an instrument was developed to measure the level of human resource management, which consists of 46 items and was validated by the criteria of judges. Finally, as part of the conclusions of the proposed investigation, it was obtained that an observational qualitative analysis was carried out, showing that there are various flaws in its management processes, all due to the lack of an adequate model for the efficiency of human resource administration, Therefore, identified this, as part of the theoretical proposal, what was exposed by Chiavenato (2000) in his book Human Resources Administration was taken, managing to obtain a management model based exclusively on said shortcomings.

Keywords: Management, Administration, Human Resources

I. INTRODUCCIÓN

En relación a la descripción del hecho, la tarea de recursos humanos dentro de las organizaciones se ha vuelto parte indispensable dentro de los aspectos administrativos, por ello podemos mencionar que dentro de los estudios a nivel Mundial diversos autores como Ghiglione (2017) menciona que tener una gestión de recursos humanos muy bien organizados los cuales cuenten con diversas perspectivas a nivel sistemático, estratégico, innovador y participativo es un gran reto para las organizaciones ya que para generar cambios en los procesos organizacionales se requieren cambios en la forma de pensar y accionar de las personas puesto que esto ayudara a que se respondan de manera adecuada las demandas de valorización del conocimiento con la finalidad de generar y mejorar características funcionales de los recursos humanos.

Por otro lado, cabe resaltar que desde la perspectiva nacional la gestión administrativa de los recursos es un reto para todas las instituciones, dado que para hacer frente a los nuevos y múltiples desafíos que representa este proceso se necesita y se requiere un conjunto de herramientas y procesos operativos los cuales en el Ecuador se han convertido en un aspecto complicado y difícil de realizar.

Así también en referencia a lo que actualmente se observa en la ciudad del Ecuador se ha evidenciado que muchas veces se omiten procesos los cuales son necesarios para generar una buena administración, lo que deja como constancia la pobre gestión que se realiza y por ende repercute en los docentes, puesto que debido a ello no están generando la calidad educativa necesaria para las instituciones, por otro lado cabe recalcar que a nivel tecnológico no se han presentado acciones que permitan realizar estrategias segmentadas según la estructura organizacional dejando en claro que no existe un conocimiento apropiado en la gestión de recursos y que ni siquiera se está intentando por parte de las instituciones educativas tomar control sobre dicho procesos dejando seguir su curso como si fuera un proceso administrativo burocrático dependiente de documentación

obsoleta la cual no ha sido actualizada y a su vez tampoco se han evidenciado acciones por hacerlas cumplir, por ello como base teórica de nuestra investigación mencionamos a Chiavenato (2012) quien explica que la tarea administrativa de recursos humanos es esencial porque son procesos aplicados que permiten y fomentan el acercamiento, conservación, las prácticas y sapiencias de todos los integrantes que laboran, lo cual es algo que explicaría y daría forma a todas las asignaciones que afrontan directores, educandos, y muchas veces por mala gestión tanto en procesos administrativos como educativos los procesos institucionales se encuentran afectados generando un exiguo desarrollo en sus labores principales dentro de la institución.

Basados en el ámbito local se tiene como evidencia que en las escuelas del distrito D1 – C6 Guayaquil, la gestión tanto como la administración de los recursos humanos, se ha visto afectada de manera drástica ya que durante mucho tiempo ha estado encaminada en prácticas burocráticas, y ello evidenciado puesto que se realizan procesos donde solo se emite documentación la cual en su mayoría de veces pasa desapercibido sin cumplir lo indicado, observándose así mismo la falta de tecnologías para la gestión de estos, por otro lado podemos decir el inadecuada gestión de recursos ha generado un ambiente tenso entre los participantes de las organizaciones ya que no pueden construir, generar y distribuir de manera adecuada habilidades capaces de crear ambientes democráticos basados en las competencias educativas.

La evidencia de esas limitaciones han repercutido de manera drástica en la dirección de los recursos humanos enfocándose tanto en el personal administrativo y la del personal docente se ve bastante enmarcada, puesto que el personal administrativo por su parte no tienen horarios establecidos ni son constantes en sus actividades y si bien es cierto no tienen monitoreo alguno por parte de la directiva de la institución, lo mismo sucede frente al personal docente de quienes se han recibido diversas quejas por su falta de compromiso e inadecuadas estrategias ya que en algunos casos su nivel de conocimientos tanto profesionales como

pedagógicos no son lo que realmente se espera para poder potenciar una institución lo cual deja entrever la deficiencia.

Es por lo anteriormente expuesto que como formulación general del problema tenemos:

¿Cómo es la gestión de los recursos humanos y que propuesta de la teoría de Chiavenato de administración de estos, se puede considerar para la mejora en la gestión de la administración en las instituciones de educación básica del D1 – C6 Guayaquil?

Problemas específicos:

¿Cómo es la gestión de recursos humanos en las escuelas el distrito D1 – C6 Guayaquil, 2020?

¿Cuál son los orígenes y postulados de la teoría de Chiavenato que pueden servir como sustento para proponer el modelo de gestión para mejorar la administración de las escuelas el distrito D1 - C6 Guayaquil, 2020?

¿El modelo de gestión de recursos humanos, basada en la teoría de Chiavenato, mejorara la administración de las escuelas el distrito D1 - C6 Guayaquil, 2020?

Por otro lado, podemos establecer como objetivo general:

Analizar la gestión de recursos humanos e identificar cual propuesta de la teoría de Chiavenato de administración de estos se puede considerar para la mejora en la gestión de la administración en las instituciones.

Objetivos específicos:

Analizar la gestión de recursos humanos en las escuelas del distrito D1-C6 guayaquil.

Identificar los orígenes y teorías de la administración de recursos humanos que sirvan de sustento para la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos en las escuelas del distrito D1-C6 guayaquil.

Proponer un modelo para la gestión de recursos humanos en las escuelas del distrito D1-C6 guayaquil para mejorar la gestión administrativa basados en la teoría de Chiavenato.

En relación con la justificación del presente trabajo de investigación **se justifica teóricamente**, porque las teorías de la gestión y administración de recursos son de gran importancia tanto en la gestión directiva como en la educativa, puesto que ello permitirá estructurar y generar ambientes administrativos más eficientes tanto en los aspectos físicos, afectivo y cognitivo, que ayudan a desarrollar capacidades, valores, actitudes en las áreas de ciencias y humanidades.

Así mismo la presente investigación **se justifica de manera práctica** toda vez que ayudará a generar nuevos conocimientos respecto a gestión administrativa de recursos humanos y cómo esta influye o impacta en la gestión educativa de manera que esta propuesta servirá para fortalecer y ser sustentos para nuevas investigaciones pudiendo aportar mayor conocimiento a los nuevos investigadores y a las instituciones educativas del distrito D1 – C6 de Guayaquil las cuales tendrán acceso a este trabajo de investigación como aporte para futuras gestiones dentro de la institución.

Así también, cabe decir que la investigación pretende dar grandes aportes en el ámbito **metodológico** puesto que ella servirá para que las escuelas del distrito D1 – C6 Guayaquil puedan tener un modelo de administración de recursos humanos

estructurado el cual se adapte a sus procesos establecidos y les ayude a mejorar diversos ámbitos y/o aspectos necesarios dentro de su institución, teniendo en cuenta que dicha mejora viene de la mano con un gran conjunto de conocimientos que servirán de elemento para lograr grandes reestructuraciones en los sistemas de gestión de recursos humanos, cabe recalcar que el estudio en mención plantea un método u estrategia que generara un conocimiento valido y confiable.

II. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones en las que se sustenta nuestra investigación en el ámbito internacional tenemos:

Sierra, (2017) en su investigación gestión de recursos humanos y su participación en el capital humano como parte estratégica: Impacto en los resultados innovadores de las empresas, Universidad de Valladolid que consto con una población 1556 empresas y un tamaño muestral equivalente a 239 empresas, para la cual la recolección de datos se hizo mediante de un cuestionario postal o cuestionario electrónico con una duración de 5 meses, dicho cuestionario fue validado por un panel de expertos especialistas en Recursos Humanos y Gestión de conocimiento, entre los resultados más relevantes de la investigación comprobó la influencia de la gestión de recursos humanos sobre las conclusiones organizativas verificando la prioridad de incluir nuevas medidas de efectos que no sean exclusivamente financieras, si no que estén ligadas al desarrollo de innovaciones.

En consideración se identificó que debería existir un conjunto de etapas que permita obtener una estructura a nivel organizacional, se analizó las prácticas de recursos humanos de realidad transaccional, entre las que contemplamos el diseño de lugar laboral, el salario, el crecimiento profesional del trabajador y la conciliación vida laboral/personal; y, en otros ámbitos analizamos prácticas de recursos humanos de origen relacional, de las cuales se incluye el apoyo del supervisor, la comunicación interna, la participación del empleado y las relaciones internas de apoyo entre pares.

Por otro lado tenemos a Martínez (2018), en su trabajo de investigación titulado como Análisis de tendencia de la gestión de recursos humanos a partir de una perspectiva empresarial y académica, Universidad de Sevilla, dicha investigación consto de una población con 625 sujetos de los cuales se tomó como

parte muestral 223 de ellos, teniendo en cuenta que para el proceso de recolección de datos se hizo uso exclusivamente de memorias de la web of science dentro de la web of knowledgwe de thomson Reuters, por otro lado como parte de las conclusiones tenemos que el presente estudio será el pilar fundamental para próximas investigaciones que aborden de manera más exhaustiva las diferencias-similitudes entre doctos y expertos del sector de Recursos Humanos, debido que en las conclusiones expuestas se permite acrecentar el conocimiento académico sobre la convergencia-divergencia de intereses en materia de Recursos Humanos.

Entre el mundo académico y el profesional y sus motivaciones. Se suministra un diferente enfoque, procedente de aplicar una metodología nueva y en pleno apogeo , esta es el Análisis Semántico todo ello bajo la evaluación de la capacidad profesional en sus lineamientos de experiencia profesional, laboral y de analisis critico, así mismo deja entrever la presencia de una fuente de datos para esta clase de estudios , muy poco conocida hasta ahora , estas son las memorias empresariales que de acuerdo alo investigado y conociendo sus particularidades se acomodan a la nueva metodología propuesta, asi por su parte logro concluir que la capacidad profesional que debe de tener el recurso humano es esencial puesto que ella esta medida bajo la experiencia profesional y experiencia laboral ya que con estas características a modo empresarial o educativo se podrán lograr los objetivos establecidos en la gestión de recursos humanos.

Asi tambien en la realidad del ambito regional tenemos la investigación expuesta por Tapia (2017), en su investigación titulada como La administración de los recursos humanos y la calidad de servicio percibido en la escuela Militar de Suboficiales del ejercito peruano, Universidad Nacional de Educación – Lima, en dicha investigación se tomo como poblacion de estudio 129 sujetos los cuales por ser un grupo reducido fue equivalente a la muestra, asi tambien como parte del instrumento de recolección de datos se hizo uso de la encuesta la cual hizo uso de una escala de respuesta de tipo likert, como parte del analisis de resultados se visualizo que los establecimientos educativos necesitan elaborar actividades que

efectivicen la administración de recursos humanos y la calidad de servicios de educación, la misma raíz de los resultados que prueban la relación entre las variables y el nivel alcanzado que fue muy bajo, finalmente lo relacionado a infraestructura los directivos de la Escuela de Sub Oficiales del Ejército Peruano necesitan un cambio en el inmobiliario, un mantenimiento eficiente y adecuado en los servicios básicos, incluir ambientes de laboratorio, sala virtual que permitan en los docentes potenciar sus capacidades académicas, para lograr estos cambios es necesario incluir a la comunidad educativa y una mejor gestión de recursos humanos.

De la misma manera tenemos la investigación de Arrobo, (2017) en su trabajo de investigación titulado Modelo de gestión del talento humano por competencias, Universidad tecnológica Equinoccial, en el cual como objetivo general de la investigación se planteó elaborar un modelo de gestión del talento humano, así también como instrumento de recolección de datos se hizo uso de un cuestionario con un total de 25 ítems, dicho cuestionario fue aplicado a partir de una prueba piloto con la finalidad de obtener un valor de confiabilidad alto y así proceder a ejecutar un modelo adecuado para la gestión del talento humano, como parte de las conclusiones se obtuvo que se hizo el uso de un modelo denominado 360° puesto que dicho modelo permite realizar una evaluación de desempeño de los participantes o trabajadores de una empresa en función a sus competencias para asignar de manera adecuada cada puesto de trabajo, lo cual va desde el ámbito gerencial hasta los trabajadores del proceso operativo, es así que como parte de los objetivos se obtuvo trabajadores motivados y eficientes de forma continua en un lapso de evaluación de 5 meses quienes fueron evaluados en función a su rendimiento y desempeño profesional, así también se obtuvo una mejor organización y control del desempeño de los trabajadores así como a nivel institucional.

Por otro lado a nivel local tenemos la investigación de Ochoa (2017) titulada como Desarrollo de un plan de capacitación para diversos servidores públicos educativos, en la Universidad de Guayaquil, el cual tuvo como objetivo principal identificar la situación por la que atraviesan actualmente los servidores a partir de la realización y aplicación de una encuesta, cabe decir que dichas encuestas fueron validadas por juicio de expertos y verificadas bajo el estadístico de alfa de cronbach indicando un alto nivel de confiabilidad, así mismo en cuanto a las conclusiones obtenidas dentro de la investigación se obtuvo que gran parte de los funcionarios tiene un alto desconocimiento de las políticas de planificación, así también en lo que respecta a la capacitación mencionaron no sentirse satisfechos con la frecuencia con la que se realizan los procesos de adiestramiento interna o externamente a la institución ya que ellos señalan que dichas capacitaciones son un factor fundamental para su desempeño profesional.

El autor Chester (1971) describe a la administración de recursos humanos como la particularidad que nació gracias al aumento y dificultad de las tareas organizativas. Sus inicios se remontan al siglo XX, a raíz del efecto que tuvo la Revolución Industrial, conocidas en principio como “relaciones industriales” vistas como la actividad que permitía intercomunicar a las grandes organizaciones con las personas, ya que su reconocimiento se debía por la forma que atenuaba los conflictos entre ambas, pese a que a la fecha son consideradas como irrenconciliables. Se entiende entonces que pese a que las personas y las organizaciones se encuentran estrechamente vinculadas, de ninguna forma podían vivir juntas, necesitando todo el tiempo un interlocutor o tercero ajeno al conflicto para un mejor entendimiento o llegar al menos a mitigar las diferencias.

Por allá en los años 1970, llega a recrearse otro concepto de la administración de recursos humanos (ARH), sin embargo aún se consideraba a la persona como un recurso de producción simplemente un agente pasivo cuyas labores o funciones deberían estar regidas por las necesidades únicas de la organización. A pesar que las ARH comprendían los ya conocidos procesos de administración personal,

teniendo como fundamento que las personas tenían que ser administradas por la organización. Sin embargo, el autor Kenneth (1968) refiere en su estudio que las personas no deben ser vistas como recursos que la organización utiliza y consume, mucho menos que representan costos, sino todo lo contrario, las personas son un poderoso activo que estimula la creatividad organizacional, igual que el factor mercado o tecnología. Es así que finalmente se admite el criterio de la administración de personas, todo ello para enfatizar la administración con las personas, consideradas como asociados y no como recurso.

En relación la dimensión de la **gestión de recursos humanos**, los autores Barney & Clark (2007), explican la gestión de recursos humanos, por su utilidad para alcanzar fines y objetivos de las organizaciones. Señalando así que la gestión de los recursos humanos es parte íntegra para el crecimiento de la compañía, por tanto, el nuevo personal debidamente capacitado podrá darse cuenta del buen progreso y manejo adecuando que están desempeñando en sus funciones.

En referencia en la gestión del recurso humano **desde el enfoque de recursos y capacidades** hallamos la sistematización del autor Boudreau (1983), que brindó una de las definiciones primarias de lo que consistía el recurso humano, admitiendo que el factor humano, visto como recurso, es una destreza innata de los trabajadores para aprender. Asimismo, otros escritores fueron insertando ideas tal cómo, el recurso humano es un grupo de conocimientos y destrezas aprendidas durante su estadía en la compañía. Los autores Cappelli & Singh (1992) Aparte, Amit & Schoemaker (1993) por su lado agregan el concepto de propiedad y la describen como el stock de factores disponibles, pero de la empresa, sobre las cuales se tiene el poder y control, es decir, la propiedad. Los autores Wright, McMahan, & McWilliams (1994) por su lado consideran los recursos humanos como el sustento del capital humano, pero bajo el orden de la empresa, centrándose en la idea que es el stock de habilidades, conocimientos y la experiencia que ahora poseen un valor económico factico para la empresa. Bajo ese orden de ideas, el capital humano es también un recurso tangible e inmaterial para la organización, ya

que facilita fomentar y contribuir a la nueva generación de capacidades para recrear mejorías profesionales y llevaderas durante el paso de los años.

En el contexto bajo el enfoque estratégico tenemos los autores Jackson, Hitt, & DeNisi (2003), sostienen que el recurso más importante que pueda tener cualquier empresa, es el recurso humano. Por lo que, ante la imperiosa importancia se ha visto con la necesidad de gestionar este valioso recurso humano, dedicando únicamente un área específicamente para la gestión y dirección, que es lo que se conoce como Recursos Humanos, que a través de un sin número de prácticas, se trata de obtener, conservar y acrecentar dichos recursos. Es así que desde un punto de vista académico, se admite una extensión del enfoque de recursos humanos y capacidades, sobresaliendo así una posición nueva de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, como la materia dirigida a estudiar todo lo concerniente al recurso humano, gestión y aportación al valor de las instituciones y a su competitividad sostenible.

Ya expuestas las teorías y enfoques, pasamos a explicar las dimensiones, entre las cuales se estiman las siguientes:

Referente a la **dimensión administración** el autor Reyes (2004), describe esta dimensión cómo el proceso social que abarca el deber de organizar y regular eficientemente las intervenciones que haga la institución con el fin de alcanzar objetivos planteados por un grupo de personas en especial tal como lo deja en claro en su página dieciséis.” (p.16)

En acotación a la **dimensión gestión** según Caballano (2010), se empiezan a tomar en cuenta las necesidades sociales y también sociológicas de cada persona. En las que siempre las medidas por las que se optan son un modelo proactivo. El autor Barreiro (2008) deja en claro que es una actividad empresarial y económica. Que trata de planear, dirigir, regular e impulsar los objetivos de una

empresa, así como hacer uso del resto de recursos para llegar a sus objetivos. (p.63).

Por su lado, Caballano (2010) refiere que se trata de algo netamente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Definiendo la fase administrativa como el procedimiento relacionado directamente con las intervenciones de una empresa y la parte encargada a la remuneración de los trabajadores.

En mención a la **dimensión desarrollo**, el mismo autor Caballano (2010), describe que se busca llevar por buen camino las necesidades económicas de la empresa, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores. Reafirmando nuestra idea que el ser humano, las personas, son de vital importancia para la empresa, generando que sean motivados para una mayor eficacia.

El autor Chiavenato (2003, p. 32), alude que la Teoría de la Administración de recursos humanos tiene su origen en la Teoría de Sistemas, la misma que es resultado de la Teoría General de Sistemas, ésta última desarrollada por el autor Bertalanffy por los años 1950 y 1968, siendo la que influenció considerablemente sobre la ciencia administrativa en donde se consolidó conforme a la prioridad de agrupar ideas principales de las teorías que la antecedieron, adherido a ello la importancia de las ciencias matemáticas, cibernética y tecnología de la información que brindaron mayores oportunidades de Operacionalización de las ideas que coincidían hacia la teoría de sistemas atribuidas a la administración.

El autor Heran, (2004, p. 54) brindó un enfoque educativo, explicando que la definición de sistemas nos otorga una visión más amplia acerca de elementos con mayor dificultad, brindándole una definición total.

Por su lado, Chiavenato (2003) empalma sus conceptos, señalando que la administración es así un procedimiento que ayuda a redirigir el trabajo de las

personas, siempre a través de la debida motivación, siempre que se controle su actuación, es decir, su capacidad profesional, funciones y comportamientos, teniendo como sustento una previa evaluación de desempeño según las necesidades que amerite la empresa o institución. Descartando por completo la intervención activa de la organización pasiva frente a las labores. (p.18).

Dentro de las **características**, el autor Chiavenato (2003), describe que los recursos humanos forman parte de la administración, los mismos que pasaran a analizarse: La Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor): En la Teoría “X” es básicamente lo tradicional, considerado lo autocrática, impositivo y autoritario. Éste autor nos pone un claro ejemplo “Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible”. “Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos”. “El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir”. “El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible”. “El hombre común tiene relativamente poca ambición”. “Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios”. “La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)”. “El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado”. “Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo”. “La administración debe tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles”. Para ello es necesario que la administración posea facultades para contener y de esa manera invalidar el sentimiento y las características imprevisibles. Los objetivos de la organización no siempre son iguales a los personales, debido a ello, se necesita indispensablemente de una fiscalización rigurosa. El autocontrol y la autodisciplina son dos conceptos que el ser humano será incapaz de lograr por sí mismo.

De acuerdo a la teoría “Y”, ésta hace referencia a la nueva noción acerca de la administración de los recursos humanos, la misma que se encuentra en relación

con la democrática consultiva y de participación, en base a ello, se sustenta en las suposiciones que se detallan a continuación: (a) El trabajo puede acarrear dos sentimientos contrapuestos, el primero de ellos es la complacencia y el segundo, es el padecimiento; (b) Para motivar y guiar los esfuerzos del ser humano, no es necesario la intimidación o el control externo, ya que existen otro tipo de mecanismos para lograrlo; (c) El ser humano es capaz de auto controlarse y auto dirigirse para lograr ciertos objetivos; (d) El compromiso del trabajador es fundamental, ya que gracias a ello, éste podrá obtener recompensas; (e) El ser humano podrá por si solo podrá responsabilizarse y realizar deberes que le sean encargados; (f) En gran parte de la población se encuentra tres conceptos fundamentales, la imaginación, la creatividad y el ingenio; (g) El ser humano no emplea la totalidad del potencial intelectual que posee; (h) El ser humano debe aprender a asumir responsabilidades y aceptarlas.

Conforme con Chiavenato (2003, p. 72), esta hipótesis de la labor de la administración de los recursos humanos es un procedimiento para concebir y cimentar el potencial del ser humano en su máxima expresión, para ello, se le debe instruir creándole oportunidades y retirándole cualquier tipo de inconveniente; esto se traduce, en una administración que se encuentra instruida por metas y no por controles. El trabajo esencial en este punto, es originar condiciones organizacionales y mecanismos para que, a través de ellos, los seres humanos logran sin mayor dificultad sus metas u objetivos personales y de esa forma, instruirlos a que cooperen en lograr los objetivos que posee la organización. Las actividades de distracción, desarrollo individual y desarrollo organizacional son los llamados procesos de desarrollo que deben ser ejecutados por las personas.

La Administración de Recursos Humanos posee cinco subsistemas: (a) Subsistema Interacción entre personas y organizaciones; (b) Subsistema administración de Recursos Humanos; (c) Subsistema de provisión de Recursos Humanos; (d) Subsistema de organización de Recursos Humanos; (e) Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos. De acuerdo a Chiavenato (2014. p 61),

el Desarrollo de la Administración de los Recursos Humanos se encuentra conformado por: (a) El Entrenamiento; (b) El Desarrollo de individual; (c) El Desarrollo organizacional.

Respecto a la variable temática, **interacción entre personas y organizaciones** Chiavenato (2003) lo conceptualiza como el vínculo que nace de las personas y las organizaciones, no es necesariamente por la cooperación entre ambas, menos aún se habla de una relación satisfactoria. Siempre ocurre que este vínculo versa de una serie de conflictos haciéndose tensa, debiéndose a la consecución de intereses de una parte sobre los objetivos de la otra. Esta rivalidad de objetivos es bastante antiquísima. Algunos autores refieren que los intereses individuales y organizacional no siempre se tornan similares. Por lo que, para que la institución logre alcanzar eficiente y eficazmente sus objetivos, llega a producir sentimientos de fracaso y frustración, provocando ideas de inestabilidad laboral, sintiéndose inútiles y desechables. Ese sentimiento renace a medida que las instituciones se tornan con mayores exigencias, imponiendo nuevas formas de trabajo para medir su desempeño, encuadrando sus tareas, siendo éstas repetitivas con pocas oportunidades para otras labores, las mismas que generan poca independencia y confianza del empleado. El sentimiento que se genera es el de frustración, seguidas de apatía y desinterés por su trabajo. Generalmente los objetivos de organizaciones se confrontan al de los individuos, por ejemplo: al reducir costos, se reducen salarios.

Gouldner (1959) respecto a la **interacción entre personas y organizaciones bajo el enfoque eficiencia y eficacia**, este enfoque, nos describe que el factor eficiencia no basta para la institución, ya que ésta evaluará continuamente al empleado de manera negativa. Sin embargo, el individuo que es netamente eficaz va a producir los resultados que la empresa desea, por encima de sus propias necesidades, sacrificando su vida personal. Por tanto, es importante ser eficiente y darle deducciones a la empresa y eficaz para avanzar en su proyecto de vida. El principal compromiso es que se integren ambos objetivos (organizacionales e individuales)

Así también respecto al **Sistema de administración de recursos humanos** Gary (2000) menciona que en las organizaciones se administra a sus participantes, por lo que, para poder estudiar y comprar dichas formas de administración, Likert implemento su modelo comparativo llamado sistemas de administración. La acción administrativa toma diversas particulares que están supeditadas de las circunstancias al interno y al externo de la organización. Todo ello se traduce en que dicha acción nunca se ejecuta de la misma forma que en las demás organización, sino por el contrario, se encuentra en constante cambio, por lo que, se puede encontrar una amplia posibilidad de variables. Para Likert no se puede implementar una política de administración correcta para cada una de las suposiciones y situaciones que se susciten. Para minimizar la metodología de Likert, emplearemos cuatro variables organizacionales. Cada una de las variables se muestra a continuación:

a) Proceso de toma de decisiones: Se materializa en la forma en que la organización toma sus decisiones y quien es el encargado realizarla. Por lo que, se deberá tener en cuenta si es que las decisiones que se han tomado se encuentran centradas o descentralizadas, esto es, si se reúnen en la cúspide de la jerarquía o si se esparcen al interior de la empresa.

b) Sistema de comunicación: se conceptualiza la manera en la que se transmite y recibe la información dentro de una institución. De tal forma, que se puede manifestar que el flujo de las decisiones que se tomen puede ser vertical y descendente, en dos direcciones si es vertical y de igual manera si es horizontal.

c) Relación interpersonal: hace referencia a la forma en que se relacionan el personal dentro de una institución y el grado de libertad que poseen al desarrollarse entre sí. Sin embargo, puede suscitar que existan áreas en la cual el personal de la institución labore de forma separada de los demás miembros o en equipos de trabajo a través de una intensa interrelación entre el mismo personal.

d) Sistema de recompensas y de sanciones: se materializa en la forma en que una organización incentiva a su personal para que estos se desenvuelvan

eficientemente, por lo que, puede suscitarse que esta motivación puede ser positiva o negativa.

Para el **Subsistema de provisión de recursos humanos** Porter, Lyman, Lawler, Edward & Richard (1975), mencionan que el mercado de recursos humanos se encuentra conformado por un grupo de individuos capacitados para desempeñar un trabajo específico durante un lapso de tiempo y lugar determinado. Se encuentra determinada por las personas que se encuentran en capacidad para laborar y/o que laboran; esto se traduce, en las personas que se encuentran laborando (mercado de RH aplicado) o se encuentran sin laborar (mercado de RH disponible) y que las mismas están en plena capacidad para realizar determinado trabajo. De tal manera, se puede manifestar que dicho mercado está constituido por candidatos reales y potenciales para determinada oferta de trabajo, por lo que, son candidatos reales si es que estaban buscando una oferta laboral independientemente si se encuentran laborando o no; mientras, que son potenciales, si es que cumplen con todos los requisitos y se encuentran aptos, sin embargo, estos no están en la búsqueda de alguna oferta de trabajo.

Con respecto al **subsistema de organización de recursos**, Graen (1976) indica que los métodos de organización de los individuos se valoran como se muestra en la siguiente figura. Los métodos mencionados se encuentran en ciertas oportunidades al interior de una secuencia, y ésta, se puede suscitar desde una óptica inicial y limitada (en el extremo izquierdo de la secuencia) hasta una configuración engorrosa y evolucionada (en el extremo derecho). El extremo izquierdo está caracterizado por ser un modelo mecánico, debido a que posee una visión determinista, esto es, que a cada suceso corresponde un único efecto y que cada acción origina una única reacción. En este proceso se resalta la eficiencia, ya que, a los involucrados se les exige que cumpla una determinada labor y con una rutina ya establecida por la empresa. Esto se traduce en que las personas no deben pensar que es lo que deben hacer, sino que deben hacer lo que se les ordena. Así mismo en el extremo izquierdo, los procesos de organización sólo ennoblecer los factores higiénicos, de acuerdo con la teoría de Herzberg. Advirtiéndose que se da

importancia a prestaciones, salarios, tipos de supervisión y las condiciones en las que trabaja la empresa. Entre todas sobresale el conservadurismo, que consiste básicamente en mantener estables las actividades y el conocimiento que todo es inmutable y definido. El extremo derecho continuo, explica que los procesos de organización se tratan de un diseño orgánico, en el que sobresale un factor, el de eficacia, mayor importancia factores de motivación, innovación y creatividad de los individuos. Concluyéndose así que los puestos y actividades en la organización son cambiantes siempre para mejor. (pág. 165,171 – 201)

La lectura de estos resultados expresa la importancia sobre medida que se da a los salarios, prestaciones, tipo de supervisión y políticas internas de la organización. Predomina el conservadurismo, la estabilidad de las actividades y la certeza de que nada cambia. En el extremo derecho del continuum, los métodos de organización se identifican por el modelo orgánico, que resalta la eficiencia, la atención a los factores motivacionales, la innovación y la creatividad, y se establece que son movibles en vías de mejora continua los puestos y actividades organizacionales.

Chiavenato (2007), refiere, que la **administración de recursos humanos** posee una labor administrativa que se encuentra destinada a adquirir, entrenar, calificar y a remunerar a los empleados, es debido a ello, que nos manifiesta indirectamente la innegable importancia que posee que una organización o institución posea un departamento o una oficina dedicada exclusivamente al personal y que ésta posea todos los recursos para contratar, capacitar y motivar a los trabajadores. (p, 23).

De acuerdo Calero (2012, p. 76), la Administración de Recursos Humanos es el procedimiento por el cual el encargado de la institución o de la organización por medio del planeamiento, organización, desarrollo, orientación, consigue un control de técnicas que se encuentran en la capacidad para estimular la labor que desarrollan los trabajadores bajo su

mando. Conforme al planteamiento del autor, la administración de los recursos humanos se materializa, en el mecanismo por el cual los trabajadores colaboran para lograr no solo sus objetivos personales sino también los objetivos que se encuentran directa o indirectamente desarrollados con la institución (trabajo). Es necesario recalcar que los objetivos de la organización o de la institución se encuentran relacionados con los objetivos de la administración de recursos humanos.

Dentro de las **dimensiones de la administración de los recursos humanos** tenemos a la **capacidad profesional** en el aula Puelles (2014, p. 51) refiere respecto, que es una de las características más relevantes del sistema educativo implementado recientemente. Las particularidades que posee la capacidad profesional que son las siguientes:

Todos los elementos constituyentes del proceso de planeación de recursos humanos se encuentran estrechamente interrelacionados en una forma organizada, gradual y dinámica.

- La planificación de recursos humanos de las empresas que poseen gran capital se realiza a nivel central por los trabajadores que han sido seleccionados para que desempeñen su labor en el área de recursos humanos.
- Los programas de planeación de recursos humanos en su mayoría de veces deben incluirse temas de relaciones en el trabajo y contratación en masa de trabajadores.
- La planeación de recursos humanos es un sistema ordenado por medio del cual se puede tener conocimiento de las oportunidades y peligros que pueden originarse en el futuro.

- Coopera a alcanzar los objetivos trazados por medio de la ayuda a la institución, para lograr un uso adecuado y correcto de la totalidad de los trabajadores.
- La planeación de los recursos humanos se encuentra supeditado a la inmersión de la nueva tecnología en los puestos de trabajo, es debido a ello, que, en ciertas ocasiones, esto se puede traducir en suprimir diversos puestos de trabajo o de igual manera, puede suponer la implementación de nuevos puestos de trabajo en distintas áreas que no han sido copadas por las nuevas tecnologías.
- Se puede pronosticar futuras oportunidades o debilidades de los trabajadores por medio de instrumentos, que pueden ir desde instrumentos muy rústicos hasta los más complejos.
- Desde la óptica organizacional Ramírez (2000) manifiesta que se puede encontrar al interior de las funciones que posee la administración de recursos humanos, las siguientes: (a) Supervisar que el maestro cree políticas de personal que sean adecuadas y en la misma línea con la misión de la institución; (b) Concurrir a las diversas módulos de entrenamiento para que los empleadores mejoren en su capacidad para la toma de decisiones; (c) Afinar la delegación de facultades al interior del salón; (d) Diseñar una política de personal que conlleve diversos procedimientos para que se satisfaga al cliente, ya que, este es un objetivo que toda organización debe poseer. (e) Deben supervisar que las decisiones que se toman sean las adecuadas y sus labores sean realizadas con eficiencia; (f) Planear la manera de seleccionar, reclutar y capacitar al personal o futuro trabajador; (g) Proveer el personal cuando sea el momento oportuno; (h) Edificar los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas respecto del futuro.

Referente a la **asignación de funciones**, Díaz (2013, p. 37), refiere que cuando se incluye al futuro trabajador de la organización por medio del reclutamiento, se da inicio, a la asignación de funciones. Este aspecto conlleva ciertos pasos de gran complejidad, sin embargo, si estratégicamente tomamos como principal eje de asignación de funciones la normatividad y los procesos curriculares podremos llevar a cabo un proceso más seguro siguiendo la finalidad de la misma, por lo que, lleva un cierto tiempo. Estos factores, pueden llegar a ser molestos, ya que por una parte se encuentran los candidatos que poseen un gran ímpetu para iniciar y, de otra parte, se encuentra la organización que posee vacantes para esos candidatos.

La asignación de funciones se sustenta en ciertos pasos que se ejecutan para tomar una decisión de que candidatos serán los seleccionados. El proceso se inicia en el momento en que una persona requiere y solicita de un; y concluye cuando se toma la decisión de que candidato será el apto para el puesto de trabajo. Debe matizarse que el proceso de reclutamiento y de seleccionen son integrados por una sola función, que suele ser llamada contratación. Asimismo, debe precisarse que en las grandes empresas se le delega la función de contratación a un director específico mientras que, en las pequeñas empresas o instituciones, quien desempeña esta función es el jefe de personal.

Senge (2000, p. 146) manifiesta que en el momento que ideó el concepto de «institución inteligente», éste se interesó con cierta particularidad en entender la manera de cómo controlar los sistemas humanos a gran escala, los mismos que son económicos, culturales, políticos y tecnológicos; y que no serán comprendidos si nos quedamos en una sola de esas dimensiones. Cabe señalar, que este autor se sorprendió al entender que ninguna persona comprendía la manera de como dirigir, controlar o incentivar los sistemas humanos a dicha escala, por lo que, para él nos encontramos sin control.

En relación a **evaluación de desempeño** una de las principales áreas que componen la administración de recursos humanos según Chiavenato (2003, p. 117) son: Reclutamiento de Personal. Las instituciones tratan de llamar la atención de los candidatos y de esa manera lograr adquirir datos sobre ellos para tomar una decisión sobre la necesidad de seleccionarlos o no. El Reclutamiento engloba un conjunto de sistemas que posee la facultad de llamar la atención de los candidatos que posiblemente sean seleccionados y además de ello, que posean la capacidad de desempeñar el cargo por el cual han sido seleccionados.

Para López (2004, p, 23) significa una actividad del programa de servicio de Recursos Humanos. Al finalizar las necesidades que poseen los Recursos Humanos y las particularidades que tienen los puestos de trabajo es cuando puede ejecutarse un programa de alistamiento para originar un conjunto de futuros trabajadores que posean potencial y que sepan desempeñar el cargo que se les encomendara.

La función de alistamiento es la de sustituir la selección de candidatos. Es una función que busca principalmente llamar la atención de candidatos potencialmente adecuados, para que estos, sean seleccionados en un futuro a mediano o largo plazo. El reclutamiento se da inicio a partir información concerniente a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Dentro del Distrito Parroquia Ximena D1 – C6 constan de 10 instituciones de educación básica administrada por sus respectivo Director los cuales realizan la gestión del recursos humanos que están a su cargo como son personal administrativo, personal docente y personal de mantenimiento, teniendo una población de 100 personas entre mujeres y hombres, las cuales la mayoría tienen un nivel de estudio superior, la muestra incluyo a toda la población, es decir muestra censal; por este motivo no se utilizó ningún tipo de muestro

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación.

Este proyecto es una investigación de tipo descriptiva – cualitativa y de diseño sistemático propositiva, por medio de esta propuesta se quiere atender a demandas complejas y realizar diversas tareas de manera correcta. O bien, como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades para desempeñar el cargo de director, en este sentido las competencias institucionales y de gestión, que implica la capacidad de generar aplicaciones o soluciones adaptadas a determinada situación, administrando recurso personal, hasta alcanzar los objetivos trazados. Arguelles (2005).

3.2 Variables y Operacionalización

Tabla 1: Operacionalización de variables fáctica, temática y propositiva

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Fáctica 1. Debilidad en Gestión de los recursos humanos	1.1. Administración 1.2. Gestión. 1.3. Desarrollo	1.1.1. Recursos 1.1.2. Capacitación 1.1.3. Selección 1.2.1. Funciones 1.2.2. Organización 1.2.3. Cumplimiento 1.3.1. Actividades de formación 1.3.2. Desarrollo de conocimientos 1.3.3. Acciones planificadas
Variable	Ejes temáticos	Sub-Ejes temáticos
Variable Temática 2. Gestión de recursos basado en la teoría de Chiavenato	2.1. Los orígenes 2.2. Postulados	2.1.1. Históricos. 2.1.2. Filosófico. 2.2.3. Administrativo 2.2.1Objetivos teóricos. 2.2.3. Inductores de recursos y actividades. 2.3.1 Provisión

	2.3 Subsistemas de la administración de recursos humanos	2.3.2 Aplicación 2.3.3 Mantenimiento 2.3.4 Desarrollo 2.3.5 Control
Variable	Ejes temáticos	Sub-Ejes temáticos
Variable propositiva 3. Modelo de gestión de recursos humanos	3.1. Capacidad profesional 3.2 Asignación de funciones 3.3 Evaluación de desempeño	3.1.1. Conocimientos profesionales 3.1.2. Experiencia laboral 3.1.3. Conocimientos pedagógicos. 3.1.4. Análisis Crítico. 3.2.1 Designación según normas legales. 3.2.2 Designación de funciones curriculares. 3.3.1 Cumplimiento de funciones 3.3.2 Monitoreo permanente 3.3.3 Capacitación profesional 3.3.4 Identificación de meta.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos cabe indicar que se propondrá como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario la cual responderá a los niveles de administración de recursos humanos.

Con respecto a la validez se llevará a cabo una validez de contenido se verificará la relación ítem – ítem, lo cual se llevará a cabo por el juicio de expertos por ello Hernández (1997) indica que la validez es la que mide el grado en que un determinado instrumento expresa concisamente, lo que se pretende medir. Así pues, para determinarla, se debe en primera instancia, revisar cómo ha sido utilizada previamente la variable en otras investigaciones. Para luego, sobre la base de base de la anterior revisión, elaborar otro instrumento, en el cual, sea posible medir la variable, Hernández (1997). (Anexo 4)

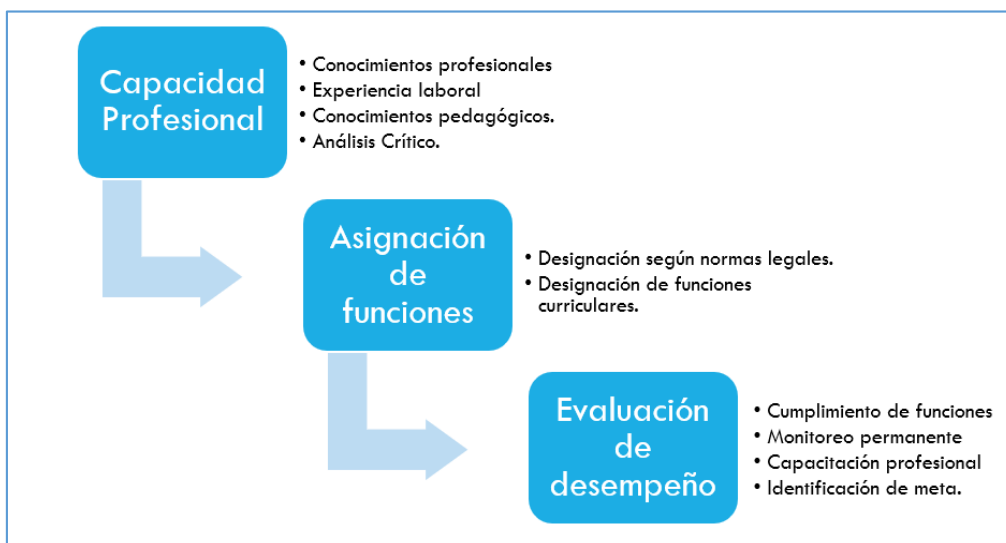
3.4. Aspectos éticos

Pérez, (2002) indica que los aspectos éticos dentro de una investigación pretenden mostrar los diferentes códigos, declaraciones y normas que se han dictado en el mundo para la protección de la experimentación científica. Como parte de los aspectos éticos que se tomaran en cuenta para la investigación será la realizara la debida citación y referenciación de los autores tomados durante la investigación, así como también validaciones por parte de expertos conocedores del tema con la finalidad de tener un resultado con mayor objetividad.

IV. RESULTADOS

1. Se Propuso el modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del distrito D1-C6 Guayaquil
2. Se identificó la capacidad profesional del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico
3. Se asignó de manera adecuada las funciones del recurso humano desde la perspectiva de la normatividad legal y funciones curriculares.
4. Se evaluó el desempeño la capacidad profesional para la mejora del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico.

Ilustración 1: Modelo de gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

Como parte de nuestra investigación propositiva con lo que respecta a la gestión de la administración recursos humanos podemos avalar nuestra propuesta con lo estudiado por Sierra (2017) quien en su investigación como parte de su análisis hizo uso de un cuestionario el cual fue validado por expertos en el área de Recursos humanos en donde **reviso** y **comprobó** la influencia de la gestión de los recursos humanos frente a los resultados organizacionales, evidenciando de esa manera que existe la necesidad de incluir medidas que no solo sean recompensas financieras si no que parte de esas recompensas se encuentren vinculadas al desarrollo tecnológico y profesional del personal, así también dentro de su estudio indico que se debe incluir un diseño de puesto de trabajo y desarrollo profesional del empleado, **lo cual al contrastarlo con nuestra investigación** podemos decir que nuestra propuesta cumple y va de la mano con los objetivos y medidas que Sierra (2017) propone como parte de sus conclusiones ya que **nuestra propuesta** va dirigida a que la gestión administrativa de recurso humano debe darse tanto en directivos como docentes bajo el enfoque de la asignación de funciones y la evaluación de desempeño a partir del cumplimiento, monitoreo, capacitación e identificaciones de metas, y todo ello sustentado en el enfoque teórico expuesto por Díaz (2003) quien se refiere que en el proceso de reclutamiento de nuevos funcionarios el proceso de asignación de funciones muchas veces es complejo pero es posible si se realiza de manera estratégica a partir de la normatividad legal y su designación de procesos curriculares.

Por otro lado haciendo el análisis respectivo de la investigación realizada por Martínez (2018) se evidencio que trabajó bajo un instrumento elaborado exclusivamente en the web of science en el que pudo establecer las diferencias y similitudes frente a los profesionales quienes trabajan sobre un proceso de recursos humanos ya establecido, concluyendo así que la capacidad profesional que debe de tener el recurso humano es esencial puesto que ella esta medida bajo la experiencia profesional y experiencia laboral ya que con estas características a modo empresarial o educativo se podrán lograr los objetivos establecidos en la gestión de recursos humanos, dicha conclusión se contrasta

con nuestra investigación puesto que como propuesta de fortalecimiento de la administración de recursos humanos se estableció que uno de los ejes temáticos principales de nuestra propuesta es analizar la capacidad profesional de los docentes o directivos de las respectivas unidades educativas ya que ello ayudara a conocer y fortalecer tanto la experiencia laboral, conocimientos pedagógicos y análisis crítico.

Así mismo si observamos la investigación presentada por Arrobo (2017) se evidencia que hizo uso de un cuestionario cuya estructura contaba con 25 ítems y fue validado por 2 procesos de validación, el proceso de juicio de expertos y el de confiabilidad por estadístico de alfa de Cronbach, a partir de lo cual se pudo observar las falencias que se presentaban a nivel organizacional lo que conllevo a generar un modelo de gestión basado en el modelo 360°, mencionando que dicho modelo permite realizar evaluaciones a nivel organizacional midiendo el desempeño y las competencias profesionales para de esa manera realizar una asignación de manera adecuada según el puesto de trabajo del personal de la empresa, es a partir de ello que como parte de los resultados y conclusiones Arrobo (2017) menciono que después de la aplicación del modelo de gestión se obtuvieron trabajadores motivados y eficientes los cuales se mantuvieron con esas actitudes hasta 5 meses después de aplicado el modelo generando una mejor organización y control de desempeño **lo cual al contrastarlo con nuestra investigación** tiene similitud puesto que se pretende realizar un modelo basado en el análisis de competencias tanto profesionales como de desempeño en donde para el análisis de competencias se hará un análisis previo de los conocimientos profesionales, experiencia laboral, conocimientos pedagógicos y nivel de análisis crítico y todo esto a partir del uso del modelo de Kirckpatrick y aplicación del balance score card como metodología ágil aplicada por primera vez en una institución educativa en el Ecuador.

Finalmente, con lo que respecta a la investigación realizada por Ochoa (2017) quien al igual que Arrobo (2017) hizo uso de la aplicación de la encuesta y a partir de una prueba piloto logro determinar la situación actual por la cual atraviesa la organización, identifico que gran parte de los funcionarios tienen un alto desconocimiento de las políticas aplicadas para la planificación, y así tambien mencionaron no sentirse satisfechos con los procesos y la frecuencia con la que se realizan los adiestramientos de manera interna o externa a la empresa ya que estas son un factor primordial para la mejora de su desempeño, dichos resultados tienen similitud con lo que se pretende mejorar en nuestro modelo propuesto ya que como parte del modelo se menciona que para que se realice un adecuado proceso de asignación de funciones se debe de trabajar, investigar y capacitar a los miembros de la organización frente a los procesos de normatividad legal y designación de funciones curriculares.

VI. CONCLUSIONES

1.-Se realizó un análisis cualitativo observacional a partir de la realidad problemática que se vive dentro de las escuelas del distrito DI – C6 de Guayaquil obteniendo como evidencia que hay diversas falencias en sus procesos de gestión, todo ello por la falta de un modelo adecuado para la eficiencia de la administración del recurso humano, por lo cual identificado ello, como parte de la propuesta teórica se tomó lo expuesto por Chiavenato (2000) en su libro administración de recursos humanos, logrando obtener un modelo de gestión basado exclusivamente en dichas falencias, puesto que el ámbito de la administración del recurso humano es extenso el modelo se centró específicamente en dichos procesos que están siendo afectados más ahora en la actualidad con el problema situacional de la pandemia generada a nivel mundial.

2.-En el proceso de análisis observacional de la gestión de administración de los recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 de Guayaquil, se evidencio que existe deficiencia en los procesos administrativos frente a los recursos materiales, procesos de gestión y de selección de personal, así como también deficiencia en los procesos organizacionales y de cumplimiento de objetivos, por otro lado cabe indicar que falta reforzar las actividades de formación profesional y acciones planificadas.

3.-Como parte de las teorías identificadas en la administración de recursos humanos tenemos las teorías expuestas por Chiavenato (2000) quien nos expresa los orígenes, postulados y subsistemas de la administración de recursos, así como también los postulados expuestos por Puelles (2014), Díaz (2013), referente a la capacidad profesional y asignación de funciones respectivamente.

VII. RECOMENDACIONES

1.-Se recomienda a los directivos de las escuelas del distrito DI – C6 de Guayaquil analizar la propuesta del modelo planteado para su evaluación y aplicación dentro de la institución puesto que ello permitirá y ayudará a mejorar los procesos de administración de recursos humanos.

2.-Se recomienda realizar un proceso experimental con un pre y post test, puesto que ello es factible por el cuestionario elaborado y validado por parte de los expertos, de esa esta manera al aplicar el pre test se puede obtener información acerca del nivel de deficiencia que se tiene en referencia a la gestión de recursos humanos, y una vez identificado ello aplicar el modelo propuesto y analizar sus resultados a partir del post test para medir la eficiencia del modelo establecido.

3.-Se recomienda fortalecer los procesos de gestión y de selección de personal, así como también de gestión en lo que respecta a la organización y cumplimiento de objetivos, sin dejar de lado las actividades de formación y acciones planificadas, que es el ámbito que más se ve afectado en las escuelas del distrito DI – C6 de Guayaquil.

VIII. PROPUESTA

PROPUESTA

I. REFERENCIAS GENERALES

- 1.1. **Denominación:** Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración
- 1.2. **Beneficiarios:** Instituciones Educativas, docentes y directores.
- 1.3. **Nivel Educativo:** Docentes y Directivos.
- 1.4. **Responsable:** Omar Hidalgo Altamirano.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivos generales

Proponer el modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del distrito D1-C6 Guayaquil

2.2. Objetivos Específicos

Identificar la capacidad profesional del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico.

Asignar de manera adecuada las funciones del recurso humano desde la perspectiva de la normatividad legal y funciones curriculares.

Evaluar el desempeño la capacidad profesional para la mejora del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico.

III. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

3.1. Fundamentos teóricos que avalan la propuesta

Chiavenato (2003) manifiesta que la administración de recursos humanos constituye un proceso que permite dirigir mediante el esfuerzo de las personas y de su motivación, un proceso de control de sus acciones midiendo de esa manera su capacidad profesional mediante la cual se podrá lograr de manera adecuada la asignación de funciones con el propósito de modificar su comportamiento a partir de una evaluación de desempeño según las necesidades de la institución. Sin la intervención activa de la organización pasiva frente a las labores. (p.18)

Por otro lado, tenemos como principal teoría de **capacidad profesional** la cual según Puelles (2014, p. 51) la refiere como a una de las características más destacadas del nuevo sistema educativo ya que dentro de sus características tiene la planificación de los recursos humanos con personal específicamente calificado, así también tenemos los programas para la planeación de recursos con lo cual de esta manera se contribuirá al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización.

Así mismo tenemos como teoría que sustenta nuestro segundo eje temático a la **asignación de funciones** la cual según Díaz (2013, p. 37), indica que una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio de la asignación de funciones. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los directores de las instituciones educativas con vacantes.

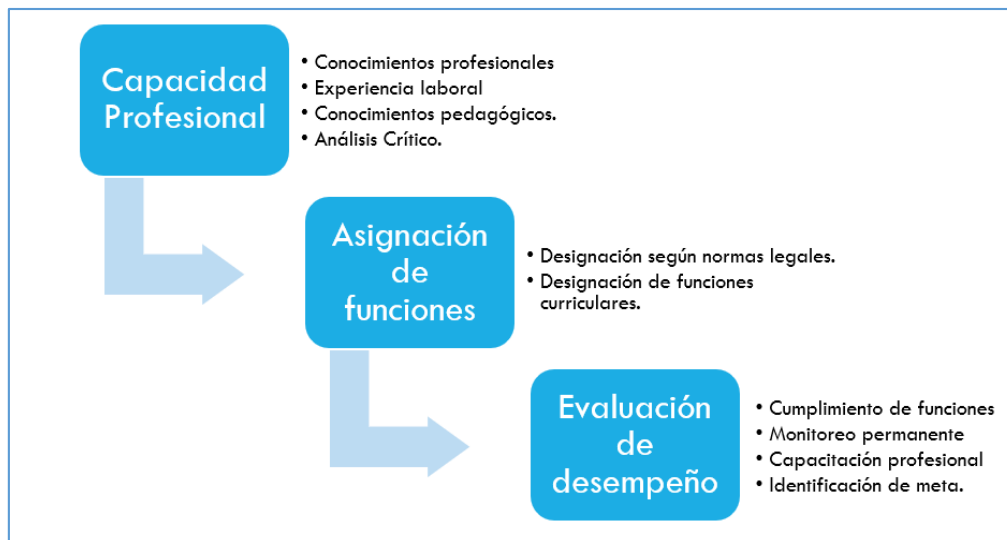
Finalmente, como tercer eje temático tenemos a la **evaluación de desempeño**, la cual según Chiavenato (2003, p. 117) esta se da cuando las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, lo cual también en pocas

palabras se conoce como el reclutamiento lo cual se puede decir que es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

3.2. Fundamentos metodológicos de la propuesta

La propuesta se fundamenta metodológicamente en lo expuesto por la Unesco (2011), presentado en su repositorio digital, denominado Manual de gestión de recursos para directores de instituciones educativas, para nuestra investigación la propuesta queda esquematizada de la siguiente manera:

Ilustración 2: Modelo de gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Al analizar de manera detalla el esquema presentado por la Unesco (2011) podemos decir que como parte de las perspectiva que ellos recomiendan para un adecuado proceso de gestión de recursos se debe de tomar en cuenta a la **movilización de recursos** la cual es la predisposición y capacidad de organizar los recursos humanos de manera tal que estos puedan ayudar al logro de los objetivos como parte de la gestión institucional, esto tiene similitud con lo que se expondrá en nuestra variable propositiva en su eje temático **capacidad profesional** puesto que como sub ejes temáticos se pretende realizar un análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico lo cual permitirá

tener una adecuada organización del recurso humano ayudando así al alcance del logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, la Unesco (2011) hace mención a una perspectiva desde **la priorización de procesos y comunicación**, dichas perspectivas tienen como objetivo y son conceptualizadas como la generación y mantención de los recursos tanto materiales como humanos, los cuales solo serán logrados a partir de una adecuada asignación de funciones haciendo cumplimiento de los procesos normativos y curriculares, todo ello lo cual tiene la finalidad de concretar de manera específica los procesos que se establecieron como objetivos, esto va de la mano con lo expuesto en el apartado 3.2 de nuestro eje temático, en donde con respecto al sub eje temático se plantea que para obtener una mejora de la administración referente al recurso humano, se debe realizar gestión frente a la **asignación de funciones** de las cuales para lograr el alcance de objetivos debe de formar parte tanto el proceso legal como el curricular.

Finalmente, respecto a la perspectiva **interacción de los miembros y procesos vinculados a la gestión del aprendizaje**, Unesco (2011) menciona que a partir de estas perspectivas se debe de impulsar la gestión del recurso humano teniendo en cuenta la relación entre la estructura, estrategia, sistemas y capacidades tanto internas como externas a la institución forjando a su vez la capacidad de articular los procesos mentales que existen entre los miembros de la institución con el fin de generar ambientes de mayor confianza dentro de la organización, lo cual al analizarlo con respecto a nuestro tercer eje temático la **evaluación de desempeño** podemos identificar que cumple con lo propuesto por la Unesco ya que se basa al cumplimiento de funciones, monitoreo, capacitación e identificación de metas lo cual sustenta el propósito de obtener recurso humano capaz de mostrar habilidades tanto internas como externas a la institución.

III. PROPUESTA O MODELO DEL PROGRAMA

La propuesta será desarrollada en 8 sesiones con los directivos o con las respectivas áreas responsables de la gestión de recursos humanos, para lo cual se presenta a continuación:

Tabla 2: Cuadro de resumen de actividades de la propuesta para el diseño de gestión de recursos

N ° SESIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR
1° Sesión	Determinar el nivel de conocimientos profesionales	<ul style="list-style-type: none">- Verificar el manejo adecuado de la información- Identificar la habilidad en la aplicación de los procedimientos.- Demostrar actitud decidida, flexible y perseverante- Demuestra capacidad para pensar lo que se hace.
2° Sesión	Medir el nivel de experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none">- Conocer la eficiencia de las estrategias puestas en practica- Analizar la formación a partir de uso de las TI- Reconocer las políticas sobre recompensas y reconocimiento.
3° Sesión	Conocer el nivel de conocimiento pedagógicos	<ul style="list-style-type: none">- Reconocer las estrategias de enseñanza- Demuestra conocimiento sobre el currículo- Establecer dominio en la actividades educativas- Relacionar los conocimientos teórico - prácticos
4° Sesión	Conocer normatividad legal para la asignación de funciones	<ul style="list-style-type: none">- Determinar las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo- Proporcionar información sobre funciones y ubicación en la estructura orgánica- Facilitar procesos de inducción y adiestramiento.

5° Sesión	Establecer los procesos curriculares según las funciones a desarrollar	- Conocer la guía para la elaboración de plan de estudios
6° Sesión	Fomentar el cumplimiento de las funciones establecidas y monitorearlas de manera permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer niveles que permitan establecer la calidad y equidad educativa. - Promover el conocimiento y practica tecnológica - Impulsar la implementación de políticas en el ámbito educativo.
7° Sesión	Desarrollar capacitaciones profesionales para un mejor desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacitación organizacional - Generar comunicación asertiva - Desarrollar procesos para el entrenamiento de liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Plan Operativo de la propuesta

Sesiones	Objetivos	Estrategias	Actividades	Medios y materiales	Evidencia
1° Sesión	Determinar el nivel de conocimientos profesionales	Realizar un análisis de los conocimientos profesionales adquiridos por los docentes y directores a partir de retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el manejo adecuado de la información - Identificar la habilidad en la aplicación de los procedimientos. - Demostrar actitud decidida, flexible y perseverante. - Demuestra capacidad para pensar lo que se hace. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Retroalimentación de los procesos institucionales de acuerdo con organigrama establecido. - Aplicación del modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación 	Diseño de un formato que cuantifique las reacciones respecto a la retroalimentación, para que de esa manera se puedan establecer estándares de medición del nivel de conocimiento que van adquiriendo.
2° Sesión	Medir el nivel de experiencia laboral	Uso de casos prácticos para medir eficiencia de estrategias, uso de canales digitales y reconocimiento sobre las políticas educativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la eficiencia de las estrategias puestas en practica - Analizar la formación a partir de uso de las TIC. - Reconocer las políticas sobre recompensas y reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Realización de retroalimentación con caso ecuatoriano en el cual se evidencia la necesidad de estrategias aplicables a la vida cotidiana. - Uso de canales digitales para la agilización de procesos educativos (Word, Excel, Power point) 	<p>Evaluación de las estrategias usadas para caso ecuatoriano medible a través de pruebas digitales con puntaje de 0 – 10.</p> <p>Uso de software office mediante presentaciones en Word, Excel y power point</p>
3° Sesión	Conocer el nivel de conocimiento pedagógicos	Análisis de estrategias curriculares para el proceso de	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer las estrategias de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Uso de la bibliografía 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de diapositivas con los nuevos conocimientos

		enseñanza educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra conocimiento sobre el currículo - Establecer dominio en la actividades educativas - Relacionar los conocimientos teórico – prácticos 	<p>expuesta por Monereo en su libro Estrategias de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>obtenidos a partir de lo estudio y aprendido por lo expuesto en el libro de Monereo.</p>
4° Sesión	Conocer normatividad legal para la asignación de funciones	Presentación de la normativa que se establece para los conocimientos de los derechos legales y su deber por parte de la asignación de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo - Proporcionar información sobre funciones y ubicación en la estructura orgánica - Facilitar procesos de inducción y adiestramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Exposición y presentación del reglamento de las instituciones privadas de educación Básica y educación Técnica productiva por el Ministerio de educación – Ecuador. - Capacitaciones online o webinar para proceso de inducción de los docentes y directores. 	<p>Grabaciones de los cursos realizados y examen de conocimientos de los artículos aprendidos mediante las capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificados Obtenidos por los webinar realizados Vía - Online
5° Sesión	Establecer los procesos curriculares según las funciones a desarrollar	Realización de una guía de plan de estudios para el desarrollo de procesos curriculares adecuados	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el modelo para la elaboración de plan de estudios 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación mediante diapositivas y organizadores gráficos de una guía de plan de estudios autorizada por el Ministerio de Educación de Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> - Sesión didáctica en la que se hará la presentará un diseño curricular basado en Análisis, Competencias, Indicadores de logro, experiencias formativas

6° Sesión	Fomentar el cumplimiento de las funciones establecidas y monitorearlas de manera permanente	Uso e implementación de BSC (balance score Card) para monitorear la metodología estratégica y el logro de objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer niveles que permitan establecer la calidad y equidad educativa. - Promover el conocimiento y práctica tecnológica. - Impulsar la implementación de políticas en el ámbito educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas con la presentación y explicación a detalle del BSC creado por Kaplan y Norton (1992) en su libro The Strategy-Focused Organización 	Uso de bibliografía a partir del libro de Kaplan y Cuadro de mando integral con la presentación de los objetivos organizacionales (dicha sesión se complementará con la sesión 7° y el uso del Software Trello)
7° Sesión	Integrar procesos de identificación de metas	Seguimiento de las metas establecidas mediante procesos tecnológicos de mayor eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer herramientas adecuadas para un adecuado seguimiento de cumplimiento de metas. - Establecer las metas y construirlas de acuerdo con la realidad de mi organización 	<p>Uso del software Trello (organizador de ideas y organizador de cumplimiento de funciones o metas)</p> <p>Aplicación pertinente y desempeño en el uso del software trello a través de las metas establecidas por mi organización</p>	El software trello permitirá descargar de manera inteligente un reporte del alcance y avance de metas en formatos Word y Excel, así como también recordatorios y alertas tanto en computadora como en teléfono móvil.

Tabla 4: Sesión 1: Conocimientos profesionales

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Manejo adecuado de información - Aplicación de conocimientos - Actitudes predispuestas para el proceso de aprendizaje - Capacidad de pensar lo que se debe de hacer Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de conocimientos profesionales
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis de los conocimientos profesionales adquiridos por los docentes y directores a partir de retroalimentación.

Desarrollo:

- Para el desarrollo de la presente sesión se hará hincapié con una retroalimentación del proceso institucional lo cual debe estar establecido con el organigrama institucional.
- Aplicación estratégica del modelo planteado por Kirckpatrick lo cual permitirá evaluar de manera estratégica la formación de los profesionales en diferentes maneras.

Tabla 5: Sesión 2: Experiencia Laboral

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia de las estrategias puestas en prácticas según los ejemplos establecidos - Aplicación de conocimientos - Actitudes predispuestas para el proceso de aprendizaje - Capacidad de pensar lo que se debe de hacer Objetivo

- Determinar el nivel de conocimientos profesionales
Estrategia
- Realizar un análisis de los conocimientos profesionales adquiridos por los docentes y directores a partir de retroalimentación.

Desarrollo:

- Presentación en organizadores gráficos (power point, prezi, etc) casos prácticos que nos ayuden identificar de manera precisa la aplicación de estrategias a través de conocimientos adquiridos como profesionales, lo cual al final de la sesión la audiencia tendrá que hacer presentación de su caso práctico haciendo uso de las herramientas tecnológicas con la finalidad medir su nivel de experiencia.
- Lluvia de ideas en referencia al conocimiento de políticas educativas para medir de manera cualitativa lo cuan preparados y el nivel de conocimientos que se tienen sobre las mismas.

Tabla 6: Sesión 3: Conocimiento pedagógico

Actividades
Contenido
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategas de enseñanza - Conocimiento del currículo - Dominio de actividades educativas - Conocimientos teórico – practico
Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el nivel de conocimiento pedagógico
Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de estrategias curriculares y proceso de enseñanza

Tabla 7: Sesión 4: Normatividad legal y asignación de funciones

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Funciones específicas de puestos y cargos de trabajo - Identificación de la estructura organizacional - Procesos de inducción y adiestramiento. Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Conocer la normatividad legal vinculada con la asignación de funciones
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de la normativa que se establece para el conocimiento de los derechos legales y su deber por parte de la asignación de funciones.

Tabla 8: Sesión 5: Proceso curriculares según las funciones

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Representadores gráficos y exposición de la guía de plan de estudios autorizada por el ministerio de educación del ecuador. Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Establecer los procesos curriculares a partir de las funciones a desarrollar
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los conocimientos obtenidos a partir de la creación de una guía didáctica en función a desarrollo de procesos curriculares y la asignación de funciones

Tabla 9: Sesión 6: Cumplimiento de funciones y monitoreo

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Presentación didáctica y detallada del método BSC. - Evaluación y recapitulación del método BSC. - Uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo del método BSC - Dominio de actividades educativas

<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos teórico – practico
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el cumplimiento de las funciones establecidas y monitoreo de manera permanente
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Uso e implementación del BSC (balance score card) para el monitoreo de la metodología estratégica y cumplimiento de objetivos institucionales

Tabla 10: Sesión 7: Procesos de integración de metas

Actividades
Contenido <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el conocimiento de aplicativos para la organización de contenido (tareas diarias, metas, procesos, etc.) - Capacitación y presentación detallada del uso del software trello - Organización y presentación de metas y labores diarias - Evaluación y retroalimentación de los conocimientos obtenidos.
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el nivel de conocimiento pedagógico
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> - Uso del software trello para el seguimiento de las metas establecidas mediante procesos tecnológicos de mayor eficiencia.

REFERENCIAS

- Amit, & Schoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*.
- Arguelles, A. (2005). Competencia Laboral y educación basada en normas de competencia. *DIDAC NUEVA EPOCA NUMERO 46*, 53-55.
- Barney, & Clark. (2007). *Based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Boudreau. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*.
- Calixto M. (2017). *Percepción de la competencia docente y la práctica de la enseñanza universitaria*. Lima.
- Camarero Figuerola, M. (2014). *DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: ANÁLISIS D El desempeño de la figura directiva en los centros de educación primaria de Tarragona*. Tarragona: UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI.
- Cappelli, & Singh. (1992). Integrating strategic human resources and strategic managemen. *Research frontiers in industrial relations and human resource*.
- Chester. (1971). *As funções do executivo*. Sao Paolo: Atlas.
- Chiavenato I. . (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Costa F. (2017). *La gestión escolar, el liderazgo directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centroo de Audición y Lenguaje CEAL*. Loja.
- Daft R., y Marcic D. . (2006). *Introducción a la administración*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Evans Risco, E. (2015). *Interacción entre la inteligencia emocional y estilos de liderazgos entre directivos de kinstituciones educativas*. Valencia: Universitat de Valencia.

- Fabara Garzón, E. (2012). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. Reflexiones sobre la formación y el trabajo docente en Ecuador y América Latina, 236-255.
- García A. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro.
- García Aráuz, J. (2016). El liderazgo de la gestión escolar, República del Ecuador. Dominio de la Ciencia, 269-279.
- Ghiglione. (2017). Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. La pampa.
- Guibovich L. . (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima - Perú: Universidad Villareal.
- Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Hitt M. (2006). Administración. Mexico: Pearson Educacion.
- Jackson, Hitt, & DeNisi . (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management. Estados Unidos: Jossey Schmitt.
- Jones G y George J. (2006). dministración Contemporánea.
- Kenneth. (1968). The organizational revolution. Chicago: Quadrangle.
- María de los Angeles Sagastizabal, C. P. (2006). Aprender y enseñar en contexto complejos Multiculturalidad, diversidad y fragmentación. Argentina: Noveduc libros.
- Martinez. (2018). Analisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una prespectiva academica y empresarial. Sevilla.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (12 de 01 de 2020). Desempeño directivo. Obtenido de Desempeño directivo: <https://educacion.gob.ec/desempeno-directivo/>
- Oficina Regional de Educacación para América Latina y el Caribe (OREAL/UNESCO). (2014). El liderazgo escolar en América latina y el Caribe. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Ortíz Berrios, A. (2015). El liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las América Nemecio Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito

- central. Tegucigalpa: Universidad pedagógica Nacional "Francisco Morazán".
- Pisconte A. (2015). Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez I. (2012). Gestión del Director en los centros de educación Inicial. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Rojas A y Gaspar G. (2006). Bases del Liderazgo en Educación. Santiago de Chile: Unesco.
- Rojas, G. (2005). Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo. Santiago.
- Sierra, M. (2017). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estrategico: Analisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras. Valladolid.
- Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2008). DISEÑO ESTRATÉGICO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS. UNA CONTRIBUCIÓN AL ALINEAMIENTO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 52-56.
- Stephen R. y Coulter M. (2005). Administración 8ª Edición. Mexico: Pearson Educación.
- Tapia. (2017). Administración de recursos humanos y calidad de servicio educativo en la Escuela Militar de Sub Oficiales del Ejército Peruano. Lima.
- Thieme Jara, C. P. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. caso Chile. Barcelona_España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Unesco. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima: Ministerio de Educación.
- Uribe M. (2012). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación . Chile.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. Chile:

Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

- Valle, J., & Martínez, C. (2010). La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada. *Revista latinoamericana de educación comparada*, 55-68.
- Vegas P. (2018). Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la RED. 15 – Ugel N° 05. Peru.
- Villacorta S. (2015). Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular "Santa Margarita". Lima.
- Wright, McMahan, & McWilliams. (1994). Humanresources as a source of sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*.
- Zarate L. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. Lima.

ANEXOS

ANEXOS 1: Ficha técnica de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS SEGÚN LA TEORÍA DE CHIAVENATO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN

1. REFERENCIAS GENERALES

- 1.1. Denominación: Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración
- 1.2. Beneficiarios: Instituciones Educativas, docentes y directores.
- 1.3. Nivel Educativo: Docentes y Directivos.
- 1.4. Responsable: Omar Hidalgo Altamirano.

2. OBJETIVO

Realizar un modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en las escuelas del distrito D1-C6 Guayaquil.

Identificar la capacidad profesional del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico.

Asignar de manera adecuada las funciones del recurso humano desde la perspectiva de la normatividad legal y funciones curriculares.

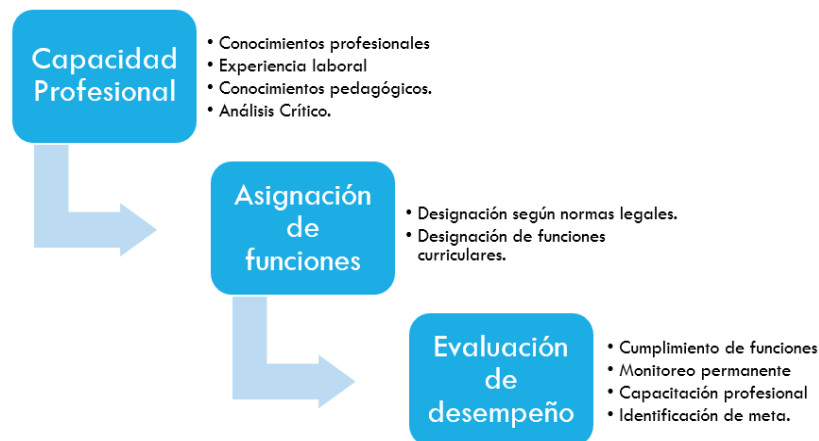
Evaluar el desempeño la capacidad profesional para la mejora del recurso humano a partir del análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico.

3. FUNDAMENTO TEÓRICO

Chiavenato (2003) manifiesta que la administración de recursos humanos constituye un proceso que permite dirigir mediante el esfuerzo de las personas y de su motivación, un proceso de control de sus acciones midiendo de esa manera su capacidad profesional. (p.18). Así dentro de los fundamentos teóricos **Capacidad profesional** la cual según Puelles (2014, p. 51) la refiere como a una de las características más destacadas del nuevo sistema educativo, por otro lado, tenemos la **asignación de funciones** la cual según Díaz (2013, p. 37), indica que una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio de la asignación de funciones, finalmente tenemos la **evaluación de desempeño**, la cual según Chiavenato (2003, p. 117) esta se da cuando las

organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

4. FUNDAMENTO METODOLÓGICO



Con respecto a la **capacidad profesional** se pretende realizar un análisis de los conocimientos profesionales y pedagógicos, experiencia laboral y análisis crítico lo cual permitirá tener una adecuada organización del recurso humano ayudando así al alcance del logro de los objetivos institucionales, así también para la **asignación de funciones** se debe lograr el alcance de objetivos tanto en el proceso legal como el curricular ya que es un proceso que está estrechamente relacionado con todo el proceso institucional. Finalmente, respecto a la **evaluación de desempeño** podemos identificar que cumple con lo propuesto por la Unesco ya que se basa al cumplimiento de funciones, monitoreo, capacitación e identificación de metas lo cual sustenta el propósito de obtener recurso humano capaz de mostrar habilidades tanto internas como externas a la institución.

5. LA PROPUESTA

N° SESION	OBJETIVO	Desarrollo
1° Sesión	Determinar el nivel de conocimientos profesionales	Diseño de un formato que cuantifique las reacciones respecto a la retroalimentación, para que de esa manera se puedan establecer estándares de medición del nivel de conocimiento que van adquiriendo.
2° Sesión	Medir el nivel de experiencia laboral	Evaluación de las estrategias usadas para caso ecuatoriano medible a través de pruebas digitales con puntaje de 0 – 10. Uso de software office mediante presentaciones en Word, Excel y power point
3° Sesión	Conocer el nivel de conocimiento pedagógicos	Presentación de diapositivas con los nuevos conocimientos obtenidos a partir de lo estudio y aprendido por lo expuesto en el libro de Monereo.
4° Sesión	Conocer normatividad legal para la asignación de funciones	Grabaciones de los cursos realizados y examen de conocimientos de los artículos aprendidos mediante las capacitaciones. Certificados Obtenidos por los webinar realizados Vía - Online
5° Sesión	Establecer los procesos curriculares según las funciones a desarrollar	Sesión didáctica en la que se hará la presentará un diseño curricular basado en Análisis, Competencias, Indicadores de logro, experiencias formativas
6° Sesión	Fomentar el cumplimiento de las funciones establecidas y monitorearlas de manera permanente	Uso de bibliografía a partir del libro de Kaplan y Cuadro de mando integral con la presentación de los objetivos organizacionales (dicha sesión se complementará con la sesión 7° y el uso del Software Trello)
7° Sesión	Desarrollar capacitaciones profesionales para un mejor desempeño	El software trello permitirá descargar de manera inteligente un reporte del alcance y avance de metas en formatos Word y Excel, así como también recordatorios y alertas tanto en computadora como en teléfono móvil.

Anexo 2: Ficha técnica del instrumento

1. **NOMBRE:** Cuestionario para medir la administración de recursos humanos
2. **AUTORES:** Omar Hidalgo Altamirano
3. **FECHA:** 01/08/2020
4. **OBJETIVO:** Determinar el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.
5. **APLICACIÓN:** Directivos de las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.
6. **ADMINISTRACIÓN:** Individual
7. **DURACIÓN:** 40 minutos
8. **TIPO DE ÍTEMS:** Cuestionario
9. **N ° DE ÍTEMS:** 46 ítems.
10. **DISTRIBUCIÓN:** Dimensiones e indicadores

DIMENSIÓN 1: Capacidad profesional (6 ítems)

Consta de 2 indicadores: Conocimientos y Experiencia (3 ítems)
Ejecución y análisis (3 ítems)

DIMENSIÓN 2: Asignación de funciones (6 ítems)

Consta de 2 indicadores: Consejo académico y demanda laboral (3 ítems)
Funciones y Perfil (3 ítems)

DIMENSIÓN 3: Evaluación del desempeño (8 ítems)

Consta de 3 indicadores: Funciones y monitoreo (3 ítems)
Capacitación y trabajo pedagógico (3 ítems)
Meta y estímulos (2 ítems)

DIMENSIÓN 4: Administración (9 ítems)

Consta de 3 indicadores: Recursos (3 ítems)

Capacitación (3 ítems)
Selección (3 ítems)

DIMENSIÓN 5: Gestión (12 ítems)

Consta de 3 indicadores: Funciones (4 ítems)
Organización (4 ítems)
Cumplimiento (4 ítems)

DIMENSIÓN 6: Desarrollo (7 ítems)

Consta de 3 indicadores: Funciones (3 ítems)
Organización (2 ítems)
Cumplimiento (2 ítems)

11. EVALUACIÓN:

- Puntuaciones

Escala cuantitativa	Escala cualitativa	Escala cuantitativa	Escala cualitativa
1	Nunca	4	Casi siempre
2	Casi nunca	5	Siempre
3	A veces		

- Evaluación en niveles por dimensión

Escala cualitativa	Escala cuantitativa											
	Capacidad profesional		Asignación de funciones		Evaluación del desempeño		Administración		Gestión		Desarrollo	
	Valor mín.	Valor máx.	Valor mín.	Valor máx.	Valor mín.	Valor máx.	Valor mín.	Valor máx.	Valor mín.	Valor máx.	Valor mín.	Valor máx.
Deficiente	6	14	6	14	8	18	9	21	12	28	7	16
Medio	15	23	15	23	19	29	22	34	29	45	17	26
Eficiente	24	30	24	30	30	40	35	45	46	60	27	35

- **Evaluación de variable:** Administración de recursos humanos

Niveles	Competencias genéricas	
	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Bajo	46	107
Medio	108	169
Alto	170	230

12. INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA VARIABLE

Nivel Deficiente	Nivel Medio	Nivel Eficiente
El docente u directivo que se encuentre dentro de este nivel estará indicando que su nivel de gestión administrativa de recursos humanos es deficiente, lo que quiere decir que existe diversas falencias o factores que están impactando dentro de la variable de estudio que está generando dicho nivel dentro de las personas evaluadas	El docente u directivo que se encuentre dentro de este nivel estará indicando que su nivel de gestión administrativa de recursos humanos es medio o regular, lo que quiere decir que la gestión de recursos humanos que se lleva a cabo está dirigiéndose por buen camino pero que aún quedan procesos por mejorar lo cual lo mantiene en un nivel medio.	El docente u directivo que se encuentre dentro de este nivel estará indicando que su nivel de gestión administrativa de recursos humanos es eficiente, lo que quiere decir que la gestión de recursos humanos llevado dentro de dichas unidades educativas es la correcta.

Anexo 3: Matriz de validación para medir el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS		ESCALA DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
					1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
										SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Administración de recursos Humanos	Capacidad profesional	Conocimientos y experiencia	1	Demuestra sus conocimientos profesionales														
			2	Pone en práctica su Experiencia Laboral														
			3	Afianza los conocimientos aprendidos a través de términos sencillos														
		Ejecución y análisis	4	Elabora y ejecuta oportunamente planes. Programas y actividades de la unidad educativa														
			5	Posee análisis crítico que le permita tomar decisiones en asuntos importantes														
			6	Demuestra responsabilidad en la entrega oportunamente de los trabajos asignados														
	Asignación de funciones	Consejo académico y demanda laboral	7	Establecen el Consejo Académico para el proceso de selección de personal en plazas vacantes														
			8	Identifica la demanda laboral según la experiencia laboral														
			9	Aplica las normas legales durante el proceso de selección de personal														
		Funciones y perfil	10	Designa las funciones de acuerdo a las características y capacidades														
			11	Evidencia un perfil de acuerdo al puesto de trabajo														
			12	Reubica del servicio al interior de unidad educativa de acuerdo al puesto de trabajo														
	Evaluación de desempeño	Funciones y Monitoreo	13	Cumple sus funciones de manera responsable														
			14	Monitorea permanentemente para evaluar el desempeño laboral														
		Capacitación y trabajo pedagógico	15	Realiza eventos de capacitación profesional después de los resultado del monitoreo														
			16	Orienta el trabajo pedagógico y administrativo del personal que labora en la unidad educativa														

		Metas y Estímulos	17	Identifica metas que el personal docente y administrativo deben alcanzar antes de una próximo monitoreo?															
			18	Otorga estímulos y sanciones de acuerdo a sus funciones que realice															
	Administración	Recursos	19	Todo el personal se involucra para cumplir con las actividades programadas															
			20	Se tiene la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional.															
			21	Existe capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva.															
		Capacitación	22	Realizan un diagnóstico para obtener mejores resultados en la labor docente															
			23	Cuenta con una administración adecuada y con conocimiento en el ámbito electoral.															
			24	Se plantean soluciones para posibles dificultades dentro de la organización															
		Selección	25	La organización tiene como propósito obtener material electoral estructurado															
			26	Reciben los nuevos trabajadores algún tipo de entrenamiento o formación previa en su puesto de trabajo															
			27	Se gestiona el personal que se necesita para cubrir las plazas vacantes															
	Gestión	Funciones	28	Cumple y hace cumplir las funciones del personal.															
			29	Es favorable la manera como dirige la organización															
			30	El personal se preocupa por la organización de las actividades															
			31	Delega responsabilidades al personal.															
		Organización	32	Los esfuerzos se encaminan al logro de los objetivos de la organización															
			33	Los trabajadores colaboran para cumplir los objetivos propuestos															
			34	La comunicación es característica de la organización															
			35	Los trabajadores evidencian las acciones planificadas.															
		Cumplimiento	36	Se aceptan cambios en favor de la organización															
			37	La innovación es una característica de la organización															
			38	La organización es flexible y acepta sugerencias															
			39	Se utilizan estrategias para mejorar las funciones de la organización															
	Desarrollo	Actividades	40	Ofrece un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados															

			41	Se cuenta con actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas de la organización.															
			42	Se ofrece una formación amplia e interdisciplinar															
		Formación	43	Existe formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales															
			44	La formación está orientada al desarrollo de carrera profesional															
		Promoción	45	Ofrece a sus empleados oportunidades de promoción															
			46	El sistema de promoción está basado en el desempeño															

Firma del Evaluador

Anexo 4: Matriz de validación

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta sobre gestión de la administración de los recursos humanos

OBJETIVO: Determinar el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.

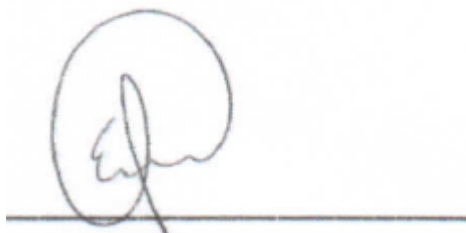
DIRIGIDO A: Docentes y/o Directivos de las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Omar Hidalgo Altamirano

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor Edmundo Eugenio Arévalo Luna

VALORACIÓN:

Inadecuado	Regular	Adecuado
------------	---------	----------

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'O' followed by a cursive 'H' and 'A', is written over a horizontal line.

FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo 5: Cuestionario

DIMENSIONES/ INDICADORES/ ITEMS		ESCALA				
		1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Perfil Profesional						
1	Demuestra sus conocimientos profesionales					
2	Pone en práctica su Experiencia Laboral					
3	Afianza los conocimientos aprendidos a través de términos sencillos					
4	Elabora y ejecuta oportunamente planes. Programas y actividades de la unidad educativa					
5	Posee análisis crítico que le permita tomar decisiones en asuntos importantes					
6	Demuestra responsabilidad en la entrega oportunamente de los trabajos asignados					
Proceso de selección						
7	Establecen el Consejo Académico para el proceso de selección de personal en plazas vacantes					
8	Identifica la demanda laboral según la experiencia laboral					
9	Aplica las normas legales durante el proceso de selección de personal					
10	Designa las funciones de acuerdo a las características y capacidades					
11	Evidencia un perfil de acuerdo al puesto de trabajo					
12	Reubica del servicio al interior de unidad educativa de acuerdo al puesto de trabajo					
Diseño de Cargo						
13	Cumple sus funciones de manera responsable					
14	Monitorea permanentemente para evaluar el desempeño laboral					
15	Realiza eventos de capacitación profesional después de los resultado del monitoreo					
16	Orienta el trabajo pedagógico y administrativo del personal que labora en la unidad educativa					
17	Identifica metas que el personal docente y administrativo deben alcanzar antes de una próximo monitoreo?					
18	Otorga estímulos y sanciones de acuerdo a sus funciones que realice					
Administración						
19	Todo el personal se involucra para cumplir con las actividades programadas					
20	Se tiene la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional.					
21	Existe capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva.					
22	Realizan un diagnóstico para obtener mejores resultados en la labor docente					
23	Cuenta con una administración adecuada y con conocimiento en el ámbito electoral.					
24	Se plantean soluciones para posibles dificultades dentro de la organización					

25	La organización tiene como propósito obtener material electoral estructurado					
26	Reciben los nuevos trabajadores algún tipo de entrenamiento o formación previa en su puesto de trabajo					
27	Se gestiona el personal que se necesita para cubrir las plazas vacantes					
Gestión						
28	Cumple y hace cumplir las funciones del personal.					
29	Es favorable la manera como dirige la organización					
30	El personal se preocupa por la organización de las actividades					
31	Delega responsabilidades al personal.					
32	Los esfuerzos se encaminan al logro de los objetivos de la organización					
33	Los trabajadores colaboran para cumplir los objetivos propuestos					
34	La comunicación es característica de la organización					
35	Los trabajadores evidencian las acciones planificadas.					
36	Se aceptan cambios en favor de la organización					
37	La innovación es una característica de la organización					
38	La organización es flexible y acepta sugerencias					
39	Se utilizan estrategias para mejorar las funciones de la organización					
Desarrollo						
40	Ofrece un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados					
41	Se cuenta con actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas de la organización.					
42	Se ofrece una formación amplia e interdisciplinar					
43	Existe formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales					
44	La formación está orientada al desarrollo de carrera profesional					
45	Ofrece a sus empleados oportunidades de promoción					
46	El sistema de promoción está basado en el desempeño					

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cuestionario de desarrollo profesional en mentoría médica” La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa y docente del Hospital Universitario Gineco Obstétrico Pediátrico como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:	DR. EDMUNDO ARÉVALO LUNA		
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)		
Área de Formación académica:	Clínica () X)	Educativa () X)	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	CLINICA-EDUCATIVA		
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD PRIVADA ANATENOR ORREGO		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en investigación y docencia :	1. Autor de artículos publicados en revistas indexadas, sobre temas de psicometría.		
	2. Autor de investigaciones publicadas en psicología educativa, psicología infanto-adolescentes y familia.		

3. Autor de los libros. Intervención ante la violencia y acoso escolar: Una propuesta metodológica (2015). Una visión Iberoamericana de la convivencia escolar (2017)

4. Docente universitario con 30 años de experiencia en diferentes universidades del Perú.

5. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

a. Validar el contenido de instrumento, por juicio de expertos.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez:

Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario para medir la administración de recursos humanos". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa y docente de la Universidad Cesar Vallejo.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

Nombre del juez:

Dra. Esperanza Ida León More

Grado profesional:

Maestría ()

Doctor (X)

Área de Formación académica:

Clinica ()

Educativa (X)

)

Social ()

Organizacional ()

Áreas de experiencia profesional:

Docencia Universitaria

Institución donde labora: Universidad

Cesar Vallejo - Piura

Tiempo de experiencia profesional en el

área:

2 a 4 años ()

Más de 5 años (5)

Experiencia en investigación y docencia:

2. Docente de la Unidad Posgrado - Piura

3.

4.

5.

6. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- a. Validar el contenido de instrumento, por juicio de expertos.

7. DATOS DE LA ESCALA DE VALORACIÓN

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la administración de recursos humanos.
Autor:	Omar Hidalgo Altamirano.
Procedencia:	Guayaquil, Ecuador.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 25 minutos a 40 minutos
Ámbito de aplicación:	Directores y Docentes
Significación:	Esta escala está compuesta por 46 items que exploran el conocimiento actual de la gestión de la administración de recursos humanos través de las siguientes dimensiones: Capacidad profesional, Asignación de funciones, Evaluación de desempeño, Administración, Gestión y Desarrollo.

5. SIGNIFICACIÓN DE LA PRUEBA

Escala	Dimensiones	Significación
Cuestionario de desarrollo profesional en mentoría médica	Capacidad profesional	Se evalúa la capacidad que tienen los profesionales pertenecientes a la organización evaluando los conocimientos y experiencia a partir de la ejecución de sus estrategias y análisis de estas.
	Asignación de funciones	Aquí se evalúa si es que la asignación tanto de puestos como de funciones ha sido realizada de manera eficiente, a partir de consejos académicos, experiencia laboral, así también haciendo evaluación de los perfiles en función de las características y capacidades del personal.
	Evaluación de desempeño	Se evalúa las funciones realizadas y el monitoreo de estas a partir de capacitación y trabajo pedagógico orientado al cumplimiento de metas.
	Administración	Aquí se evalúa los recursos con los que se cuenta para un adecuado proceso de gestión, así también se realiza un diagnóstico en referencia de las capacitaciones recibidas con la finalidad de realizar una adecuada selección del personal.
	Gestión	Se evalúa el cumplimiento y la adecuada realización de las funciones encomendadas a partir de procesos que permitan mejorar la gestión de recursos en el ámbito organizacional.
	Desarrollo	Aquí se evalúa las actividades desarrolladas como parte del cronograma establecido o programado verificando a su vez que estos son los adecuados para la debida formación intelectual del personal.

6. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

A continuación, a usted le presento el Cuestionario para medir la administración de recursos humanos, elaborado por Omar Hidalgo Altamirano. De acuerdo con los siguientes indicadores, califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

dimensión o indicador que está midiendo.	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial/lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Por favor lea con detenimiento los ítems y califique en una escala de 1 a 4 su valoración según los criterios que se consignan a continuación, así mismo le solicitamos, nos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para medir la administración de recursos humanos

Primera dimensión: Capacidad profesional

Objetivos de la Dimensión: Se evalúa la capacidad que tienen los profesionales pertenecientes a la organización evaluando los conocimientos y experiencia a partir de la ejecución de sus estrategias y análisis de estas.

	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento y experiencia	Demuestra sus conocimientos profesionales				X				X				X
	Pone en práctica su Experiencia Laboral				X				X				X
	Afianza los conocimientos aprendidos a través de talleres sencillos				X				X				X
Ejecución y análisis	Elabora y ejecuta oportunamente planes, Programas y actividades de la unidad educativa				X				X				X
	Puede análisis crítico que le permita tomar decisiones en asuntos importantes				X				X				
	Demuestra responsabilidad en la entrega oportunamente de los trabajos asignados				X				X				X

4

Segunda dimensión: Asignación de funciones

Objetivos de la Dimensión: Aquí se evalúa si es que la asignación tanto de puestos como de funciones ha sido realizada de manera eficiente, a partir de consejos académicos, experiencia laboral, así también haciendo evaluación de los perfiles en función de las características y capacidades del personal

	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Consejo académico y demanda laboral	Establecen el Consejo Académico para el proceso de selección de personal en plazas vacantes				X				X				X
	Identifica la demanda laboral según la experiencia laboral				X				X				X
	Aplica las normas legales durante el proceso de selección de personal				X				X				X
Funciones y perfil	Delimita las funciones de acuerdo con las características y capacidades				X				X				X
	Evidencia un perfil de acuerdo con el puesto de trabajo				X				X				X
	Realiza del servicio al interior de unidad educativa de acuerdo con el puesto de trabajo				X				X				X

Tercera dimensión: Evaluación de desempeño

Objetivos de la Dimensión: Se evalúan las funciones realizadas y el monitoreo de estas a partir de capacitación y trabajo pedagógico orientado al cumplimiento de metas.

	Ítem	Cantidad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Funciones y Monitoreo	Cumple sus funciones de manera responsable				X				X				X
	Monitorea permanentemente para evaluar el desempeño laboral				X				X				X
Capacitación y Trabajo pedagógico	Realiza eventos de capacitación profesional después de los resultados del monitoreo				X				X				X
	Orienta el trabajo pedagógico y administrativo del personal que labora en la unidad educativa				X				X				X
Metas y Estándares	Identifica metas que el personal docente y administrativo deben alcanzar antes de una próxima reunión?				X				X				X
	Otorga distinciones y sanciones de acuerdo a sus funciones que realice				X				X				X

6

Cuarta dimensión: Administración

Objetivos de la Dimensión: Aquí se evalúan los recursos con los que se cuenta para un adecuado proceso de gestión, así también se realiza un diagnóstico en referencia de las capacitaciones recibidas con la finalidad de realizar una adecuada selección del personal.

	Ítem	Cantidad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recursos	Todo el personal se involucra para cumplir con las actividades programadas				X				X				X
	Se tiene la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional				X				X				X
	Existe capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva				X				X				X
	Realizan un diagnóstico para obtener mejores resultados en la labor docente				X				X				X
Capacitación	Cuenta con una administración adecuada y con conocimiento en el ámbito escolar				X				X				X
	Se plantean soluciones para posibles dificultades dentro de la organización				X				X				X
	La organización tiene como propósito obtener material educativo estructurado				X				X				X
Selección	Reciben los nuevos trabajadores algún tipo de entrenamiento o formación previa en su puesto de trabajo				X				X				X
	Se gestiona el personal que se necesita para cubrir las plazas vacantes				X				X				X

7

Quinta dimensión: Gestión

Objetivos de la Dimensión: Se evalúa el cumplimiento y la adecuada realización de las funciones encomendadas a partir de procesos que permitan mejorar la gestión de recursos en el ámbito organizacional.

	Ítem	Claridad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Funciones	Cumple y hace cumplir las funciones del personal				X				X				X
	Es favorable la manera como dirige la organización				X				X				X
	El personal se preocupa por la organización de las actividades				X				X				X
	Delega responsabilidades al personal				X				X				X
Organización	Los esfuerzos se encaminan al logro de los objetivos de la organización				X				X				X
	Los trabajadores colaboran para cumplir los objetivos propuestos				X				X				X
	La comunicación es característica de la organización				X				X				X
	Los trabajadores evidencian las acciones planificadas				X				X				X
Cumplimiento	Se aceptan cambios en favor de la organización				X				X				X
	La innovación es una característica de la organización				X				X				X
	La organización es flexible y acepta sugerencias				X				X				X
	Se utilizan estrategias para mejorar las funciones de la organización				X				X				X

Sexta dimensión: Desarrollo

Objetivos de la Dimensión: Aquí se evalúa las actividades desarrolladas como parte del cronograma establecido o programado verificando a su vez que estos son los adecuados para la debida formación intelectual del personal.

	Item	Claridad				Coherencia				Relevancia			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades	Ofrece un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados				X				X				X
	Se cuenta con actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas de la organización.				X				X				X
	Se ofrece una formación amplia e interdisciplinar				X				X				X
Formación	Existe formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales				X				X				X
	La formación está orientada al desarrollo de carrera profesional				X				X				X
Promoción	Ofrece a sus empleados oportunidades de promoción				X				X				X
	El sistema de promoción está basado en el desempeño				X				X				X

Firma del evaluador

DIN: 02616840

ORCID: (0000-0002-0978-9488)

**Matriz de validación para medir el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del
distrito DI – C6 Guayaquil**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS		ESCALA DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
					1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
										SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Administración de recursos Humanos	Capacidad profesional	Conocimientos y experiencia	1	Demuestra sus conocimientos profesionales						X		X		X		X		
			2	Pone en práctica su Experiencia Laboral						X		X		X		X		
			3	Afianza los conocimientos aprendidos a través de términos sencillos						X		X		X		X		
		Ejecución y análisis	4	Elabora y ejecuta oportunamente planes. Programas y actividades de la unidad educativa						X		X		X		X		
			5	Posee análisis crítico que le permita tomar decisiones en asuntos importantes						X		X		X		X		
			6	Demuestra responsabilidad en la entrega oportunamente de los trabajos asignados						X		X		X		X		
	Asignación de funciones	Consejo académico y demanda laboral	7	Establecen el Consejo Académico para el proceso de selección de personal en plazas vacantes						X		X		X		X		
			8	Identifica la demanda laboral según la experiencia laboral						X		X		X		X		
			9	Aplica las normas legales durante el proceso de selección de personal						X		X		X		X		
		Funciones y perfil	10	Designa las funciones de acuerdo a las características y capacidades						X		X		X		X		
			11	Evidencia un perfil de acuerdo al puesto de trabajo						X		X		X		X		
			12	Reubica del servicio al interior de unidad educativa de acuerdo al puesto de trabajo						X		X		X		X		
			13	Cumple sus funciones de manera responsable						X		X		X		X		

	Evaluación de desempeño	Funciones y Monitoreo	14	Monitorea permanentemente para evaluar el desempeño laboral						X		X		X		X		
		Capacitación y trabajo pedagógico	15	Realiza eventos de capacitación profesional después de los resultado del monitoreo						X		X		X		X		
			16	Orienta el trabajo pedagógico y administrativo del personal que labora en la unidad educativa						X		X		X		X		
		Metas y Estímulos	17	Identifica metas que el personal docente y administrativo deben alcanzar antes de una próximo monitoreo?						X		X		X		X		
			18	Otorga estímulos y sanciones de acuerdo a sus funciones que realice						X		X		X		X		
	Administración	Recursos	19	Todo el personal se involucra para cumplir con las actividades programadas						X		X		X		X		
			20	Se tiene la cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional.						X		X		X		X		
			21	Existe capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva.						X		X		X		X		
		Capacitación	22	Realizan un diagnóstico para obtener mejores resultados en la labor docente						X		X		X		X		
			23	Cuenta con una administración adecuada y con conocimiento en el ámbito electoral.						X		X		X		X		
			24	Se plantean soluciones para posibles dificultades dentro de la organización						X		X		X		X		
		Selección	25	La organización tiene como propósito obtener material electoral estructurado						X		X		X		X		
			26	Reciben los nuevos trabajadores algún tipo de entrenamiento o formación previa en su puesto de trabajo						X		X		X		X		
			27	Se gestiona el personal que se necesita para cubrir las plazas vacantes						X		X		X		X		
		Funciones	28	Cumple y hace cumplir las funciones del personal.						X		X		X		X		
			29	Es favorable la manera como dirige la organización						X		X		X		X		
			30	El personal se preocupa por la organización de las actividades						X		X		X		X		
			31	Delega responsabilidades al personal.						X		X		X		X		
	Gestión	Organización	32	Los esfuerzos se encaminan al logro de los objetivos de la organización						X		X		X		X		
			33	Los trabajadores colaboran para cumplir los objetivos propuestos						X		X		X		X		
			34	La comunicación es característica de la organización						X		X		X		X		
			35	Los trabajadores evidencian las acciones planificadas.						X		X		X		X		
		Cumplimiento	36	Se aceptan cambios en favor de la organización						X		X		X		X		

		37	La innovación es una característica de la organización						X		X		X		X		
		38	La organización es flexible y acepta sugerencias						X		X		X		X		
		39	Se utilizan estrategias para mejorar las funciones de la organización						X		X		X		X		
Desarrollo	Actividades	40	Ofrece un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados						X		X		X		X		
		41	Se cuenta con actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas de la organización.						X		X		X		X		
		42	Se ofrece una formación amplia e interdisciplinar						X		X		X		X		
	Formación	43	Existe formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales						X		X		X		X		
		44	La formación está orientada al desarrollo de carrera profesional						X		X		X		X		
	Promoción	45	Ofrece a sus empleados oportunidades de promoción						X		X		X		X		
		46	El sistema de promoción está basado en el desempeño						X		X		X		X		

Dr. Alfredo Henry Tapia Rodríguez
DNI N° 18032672
CELULAR (051) 948784235

Matriz de validación del instrumento

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta sobre gestión de la administración de los recursos humanos

OBJETIVO: Determinar el nivel de la gestión de administración de recursos humanos en las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.

DIRIGIDO A: Docentes y/o Directivos de las escuelas del distrito DI – C6 Guayaquil.

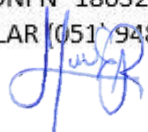
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Omar Hidalgo Altamirano

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

VALORACIÓN:

Inadeci

Dr. Alfredo Henry Tapia Rodríguez DNI N° 18032672 CELULAR (051) 948784235



ANEXO 6: Cuadro de Operacionalización de las variables.

Variables y Operacionalización

Tabla 11: Operacionalización de variables fáctica, temática y propositiva

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Fáctica 1. Debilidad en Gestión de los recursos humanos	1.1. Administración 1.2. Gestión. 1.3. Desarrollo	1.1.1. Recursos 1.1.2. Capacitación 1.1.3. Selección 1.2.1. Funciones 1.2.2. Organización 1.2.3. Cumplimiento 1.3.1. Actividades de formación 1.3.2. Desarrollo de conocimientos 1.3.3. Acciones planificadas
Variable	Ejes temáticos	Sub-Ejes temáticos
Variable Temática 2. Gestión de recursos basado en la teoría de Chiavenato	2.1. Los orígenes 2.2. Postulados 2.3 Subsistemas de la administración de recursos humanos	2.1.1. Históricos. 2.1.2 Filosófico. 2.2.3. Administrativo 2.2.1Objetivos teóricos. 2.2.3. Inductores de recursos y actividades. 2.3.1 Provisión 2.3.2 Aplicación 2.3.3 Mantenimiento 2.3.4 Desarrollo 2.3.5 Control
Variable	Ejes temáticos	Sub-Ejes temáticos
Variable propositiva 3. Modelo de gestión de recursos humanos	3.1. Capacidad profesional 3.2 Asignación de funciones 3.3 Evaluación de desempeño	3.1.1. Conocimientos profesionales 3.1.2. Experiencia laboral 3.1.3. Conocimientos pedagógicos. 3.1.4. Análisis Crítico. 3.2.1 Designación según normas legales. 3.2.2 Designación de funciones curriculares. 3.3.1 Cumplimiento de funciones 3.3.2 Monitoreo permanente 3.3.3 Capacitación profesional 3.3.4 Identificación de meta.